

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tvorba vybraných kompetenčních modelů za účelem profesního
rozvoje zaměstnanců

Creation of selected competency models for the professional
development of the employees

Bc. Denisa Šulajová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Tvorba vybraných kompetenčních modelů za účelem profesního rozvoje zaměstnanců potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce prof. PhDr. Jaroslava Vetešky, Ph.D., MBA samostatně a za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 3. května 2020

Chtěla bych na tomto místě srdečně poděkovat vedoucímu diplomové práce panu prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za jeho odborné vedení, za pomoc a rady, které mi poskytnul při zpracovávání této diplomové práce, a především za čas, který mi věnoval. Mé poděkování taktéž patří i všem respondentům a společnosti, která mi poskytla spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část této diplomové práce. Za jazykovou korekturu a odborný překlad děkuji Ing. Veronice Bímové.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tvorbou tří kompetenčních modelů, a to na základě provedené kompetenční analýzy pro vybrané nevedoucí pracovní pozice označené jako Warehouse Coordinator, Junior Accountant a Sales Administrative Assistant, které je potřeba dále profesně rozvíjet. Správně sestavený kompetenční model následně vytváří reálný obraz toho, jakými znalostmi a dovednostmi by měl zaměstnanec na dané pracovní pozici disponovat. V rámci profesního rozvoje a vzdělávání stávajících zaměstnanců je kompetenční model spolehlivým nástrojem při identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců, který dokáže včas odhalit skrytý talent. Snáze se tak zaměstnanci určují rozvojové a vzdělávací aktivity nebo školení, která napomáhají nejen k dosažení požadovaných kompetencí, ale také k naplňování cílů organizace jako celku. Výstupem diplomové práce je provedená kompetenční analýza a vytvořené tři kompetenční modely spolu s návrhy a doporučeními pro jejich využití při profesním rozvoji a vzdělávání daných zaměstnanců. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická část diplomové práce se zabývá obecně teoretickým vymezením kompetencí, kompetenčních modelů a vzděláváním zaměstnanců. Praktická část diplomové práce se skládá z představení organizace a z provedeného kvantitativního výzkumu, kompetenční analýzy a ze sestavených kompetenčních modelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

kompetence, kompetenční model, tvorba kompetenčního modelu, profesní rozvoj, vzdělávání zaměstnanců, organizace

ABSTRACT

The thesis deals with the creation of three competencies models, based on a competencies analysis for selected non-managerial job roles requiring further professional development, namely Warehouse Coordinator, Junior Accountant and Sales Administrative Assistant. The duly compiled competencies model then creates a realistic representation of the knowledge and skills the staff need for the given job role. When it comes to the professional development and training of existing staff, the competencies model is a reliable tool for identifying the educational needs of individual employees, and detecting hidden talents in good time. This makes it easier to set the developmental, educational and training activities for the employee, not only to achieve the required competencies, but also to meet the goals of the organization as a whole. The thesis contributes by having undertaken a competencies analysis and created three competencies models, together with proposals and recommendations for their use in the professional development and training of the employees concerned. The thesis is divided into two parts – the theoretical part deals with the general theoretical definitions of competencies, competencies models and staff training. The practical part of the thesis comprises an overview of the organization and the quantitative research undertaken, the competencies analysis and the competencies models compiled as a result.

KEYWORDS

competence, competency model, creating a competency model, professional career, employee training, organisation

Obsah

Úvod	7
1 Kompetenční analýza a teorie kompetenčního modelu	10
1.1 Vymezení pojmu kompetence	10
1.2 Klíčové kompetence	13
1.3 Profesní kompetence.....	15
1.4 Charakteristika kompetenčního modelu	17
1.5 Kompetenční analýza	20
1.6 Proces tvorby kompetenčního modelu	22
2 Profesní rozvoj zaměstnanců	26
2.1 Firemní vzdělávání jako personální činnost	27
2.2 Profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání.....	29
2.3 Systematické vzdělávání.....	31
2.4 Formy a metody vzdělávání a rozvoje.....	33
2.5 Kompetenční přístup ke vzdělávání	38
2.5.1 Získávání a rozvoj kompetencí.....	39
3 Tvorba kompetenčních modelů za účelem profesního rozvoje	42
3.1 Metodologie výzkumného šetření	42
3.1.1 Cíl práce a výzkumné otázky.....	42
3.1.2 Vymezení objektu šetření	44
3.1.3 Zvolené metody a postupy.....	45
3.2 Dotazníkové šetření	50
3.3 Strukturovaný rozhovor	77
3.4 Kompetenční analýza	82
3.4.1 Představení organizace	82

3.4.2	Klíčové kompetence organizace	86
3.4.3	Warehouse Coordinator	88
3.4.4	Junior Accountant.....	90
3.4.5	Sales Administrative Assistant	91
3.5	Kompetenční modely	92
3.5.1	Warehouse Coordinator	92
3.5.2	Junior Accountant.....	97
3.5.3	Sales Administrative Assistant	101
3.6	Návrhy pro využití kompetenčních modelů při profesním rozvoji	104
4	Shrnutí výsledků výzkumu a diskuze	106
	Závěr	111
	Seznam použitých informačních zdrojů	115
	Seznam příloh	119

Úvod

K tomu, aby mohl být zaměstnanec na trhu práce konkurenceschopný, je zapotřebí jeho další vzdělávání, a to především v rámci profese, kterou vykonává. Profesní rozvoj rozšiřuje, prohlubuje a zejména zvyšuje profesní kompetence, kvalifikaci nebo odbornou způsobilost zaměstnance. K tomu dochází prostřednictvím nejrůznějších forem, metod a možností vzdělávání, které je možné realizovat v jakémkoliv věku, ovšem s přihlédnutím k možnostem a potřebám zaměstnance, případně k potřebám samotné organizace, k jejímu poslání a vizi.

Vzdělávání zaměstnanců za účelem jejich dalšího profesního rozvoje v organizaci je prospěšné pro všechny účastníky – zaměstnance i organizaci. Organizace si tím zajistí svou vlastní konkurenceschopnost na trhu a dostatek kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří budou schopni včas a řádně reagovat na změny. Zaměstnanec díky profesnímu rozvoji získává vyšší kvalifikaci, může dosáhnout kariérního postupu v rámci organizace a na místě je i očekávané zvýšení finančního ohodnocení jeho výkonu. Zvýšení kvalifikace má i pozitivní vliv na jeho konkurenceschopnost na trhu práce.

V rámci profesního rozvoje a vzdělávání stávajících zaměstnanců jsou kompetenční modely a kompetenční analýza spolehlivými nástroji pro identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců. Rovněž udávají znalosti a dovednosti, kterými by měl zaměstnanec na konkrétní pracovní pozici disponovat.

Na základě kompetenčního modelu je organizace schopna řídit, kontrolovat a usměrňovat profesní rozvoj zaměstnance a snáze pak určovat i rozvojové a vzdělávací aktivity, které napomáhají nejen k dosahování požadovaných kompetencí, ale také k naplňování cílů organizace jako celku. Kompetenční modely je však možné využít i k jiným účelům, jelikož se jedná o komplexní nástroj v oblasti řízení lidských zdrojů.

Cílem této diplomové práce je na základě zjištěných informací a provedené kompetenční analýzy sestavit tři kompetenční modely vhodné pro profesní rozvoj zaměstnanců na nevedoucích pracovních pozicích Warehouse Coordinator, Junior Accountant a Sales Administrative Assistant. Ověření ani validizace sestavených kompetenčních modelů nejsou součástí diplomové práce.

Teoretická část této práce vymezuje základní pojmy ve zkoumané oblasti jako jsou kompetence, klíčové a profesní kompetence, charakteristika kompetenčního modelu a kompetenční analýza. Dále se teoretická část zabývá problematikou profesního rozvoje, vzděláváním zaměstnanců v organizaci a následně definuje i kompetenční přístup ke vzdělávání.

Praktická část práce představuje zvolenou metodologii, provedené výzkumné šetření spolu s kompetenční analýzou a třemi sestavenými kompetenčními modely spolu s návrhy jejich využití.

Pro zajištění konkrétnosti a měřitelnosti cíle diplomové práce jsou na základě teoretických východisek stanoveny čtyři výzkumné otázky pro kvantitativní výzkum, který je proveden pomocí rozhovoru a dotazníkového šetření:

1. Kdy a jakým způsobem dochází k identifikaci kompetencí?
2. Co obsahují kompetenční modely a jakým způsobem jsou vytvářeny pro jednotlivé pracovní pozice v organizaci?
3. Jak souvisí kompetenční modely s profesním rozvojem zaměstnanců?
4. Jaké osvědčené metody a prostředky vzdělávání napomáhají k dosahování požadovaných kompetencí v rámci profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci?

Pro kompetenční analýzu a pro následné sestavení kompetenčních modelů byla stanovena výzkumná otázka:

5. Jakými znalostmi, dovednostmi a vlastnostmi by měl zaměstnanec na dané pracovní pozici disponovat?

Vzhledem k povaze výše položených výzkumných otázek je pro jejich zodpovězení zapotřebí využít nejen zjištěných informací z výzkumného šetření, ale také obsahu vytvořených kompetenčních modelů.

Diplomová práce je přínosná především pro personalisty, top manažery nebo pro vedoucí pracovníky. Obecně může být přínosem pro pracovníky oddělení řízení lidských zdrojů, kteří pracují s kompetenčními modely u pracovních míst svých podřízených a kolegů

z jiných oddělení v rámci organizace, individuálně je pro pracovní pozice vytvářejí a uzpůsobují, a na jejichž základě plánují další vzdělávání zaměstnanců, a to za účelem dosažení jejich profesního neboli kariérního rozvoje a růstu v organizaci.

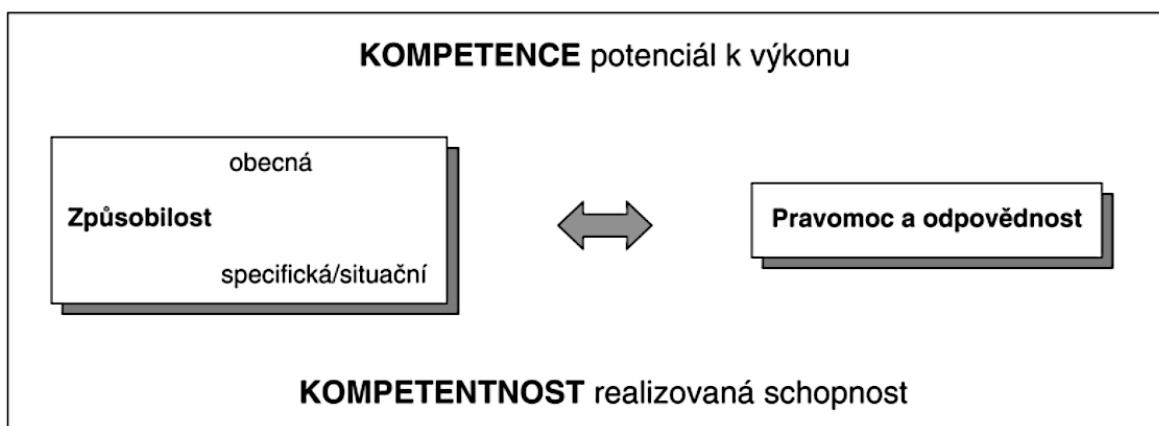
Teoretické poznatky z této diplomové práce mohou výše uvedeným čtenářům posloužit jako souhrnný zdroj informací. Největším přínosem této diplomové práce jsou však především tři sestavené kompetenční modely.

1 Kompetenční analýza a teorie kompetenčního modelu

1.1 Vymezení pojmu kompetence

Pojem kompetence je v současné době hojně využívaným termínem, který má v českém jazyce hned dva významy. Je využíván jednak v oblasti personalistiky a při řízení lidských zdrojů, kdy označuje schopnosti, kterými daný jedinec disponuje, ovládá je a je schopen je dále rozvíjet a získávat.

Dále se pojmem kompetence rozumí pravomoc neboli schopnost učinit rozhodnutí, která určuje, co jedinec na dané pracovní pozici nebo v konkrétní funkci smí či naopak nesmí vykonávat. Jedná se tedy o soubor oprávnění označujících to, kam až sahá rozsah působnosti daného člověka a jeho postavení. Často se tak lze v rámci tohoto významu setkat s označením kompetentní osoba, které naráží na způsobilosti daného člověka. Pokud se podle Vetrákové způsobilostí rozumí zejména „*potřebné předpoklady zaměstnance, jeho jsoucnost na vykonávání práce*“ pak kompetencí je možné označit okruh „*pravomocí a působnosti s ohledem na pracovní místo.*“ (Vetráková, 2006, s. 116)



Obrázek 1 – Schéma pojetí pojmu kompetence (dle Tureckiové, 2004, s. 30)

Podle Vodáka a Kucharčíkové „*to znamená, že zaměstnanec musí splňovat tři základní předpoklady:*

1. *Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje.*
2. *Je k takovému chování motivován, spatřuje v něm tedy hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii.*

3. *Má možnost v daném prostředí podniku toto chování použít.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 71)

Veteška uvádí, že v anglickém jazyce existují pro český pojem kompetence dva výrazy, a to „competence“ a „competency“, které se však od sebe odlišují významově. Jejich rozdíl je zcela zásadní, jelikož pojem „competence“ se používá zejména v kontextu podávání kompetentního výkonu, a to v nějakém určitém situačním kontextu, jedná se tedy o způsobilost, kompetenčnost neboli tzv. neformální kvalifikaci. (Veteška, 2014, s. 158)

Dále Veteška uvádí význam anglického výrazu „competency“, které odkazuje výhradně na soubor lidských kvalit, tedy tzv. predispozic a výsledků učení, které jsou k dosažení kompetentního výkonu potřeba, a to, zda a do jaké míry je jedinec dokáže zvládnout v určité situaci vzhledem k optimálnímu a očekávanému výsledku. (Veteška, 2014, s. 158)

V anglickém jazyce je tak lehce odlišitelné, o který význam pojmu kompetence se jedná. Český jazyk na rozdíl od anglického jazyka používá tentýž výraz pro oba uvedené významy, které je možné rozlišit až dle samotného kontextu.

Kompetence jako taková vymezuje konkrétní chování, vědomosti, dovednosti nebo schopnosti, které jsou zároveň měřitelné, sledovatelné, schopné přizpůsobit se změně a dále se libovolně rozvíjet. Díky kompetencím jsou pak jedinci schopni dosahovat v pracovním životě požadovaných cílů a výsledků, a tím zvyšovat hodnotu lidského kapitálu v organizaci, ve které působí, a zároveň zvyšovat svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Současně kompetence prozrazuje, jakým způsobem se bude projevovat chování jedince v určité nastalé situaci. Posléze lze takové chování u jedince do budoucna předpokládat a případně mu předcházet.

Kompetence a jejich formulování jsou v první řadě ovlivňovány samotným jejich držitelem a jeho hodnotovými postoji a vlastními názory, ale taktéž dochází k ovlivnění směrem z vnějšího prostředí, kde na držitele značně působí jeho okolí, zejména to nejbližší – rodina či známí. Rovněž k ovlivnění dochází v rámci organizace a její firemní kultury, kde držitel pracovně působí.

Mezi charakteristické znaky kompetence patří tzv. kontextualizovanost značící schopnost aplikovat kompetenci do konkrétní situace. Dále multidimenzionálnost, která určuje obsah

a projev jejího samotného chování. Kompetence je rovněž standardizovaná neboli předem definovaná spolu s úrovní jejího dosažení a vhodných měřítek. Posledním znakem kompetence je potenciál pro její další rozvoj, který je však individuální záležitostí každého jedince a nelze jej zpravidla nijak ovlivnit.

Kompetence	Měkké – efektivní komunikace, orientace v informacích, týmová spolupráce,...		Obecné
	Odborné	Odborné obecné (přenositelné, průřezové) – využívání PC při práci, hra na kytaru	
		Odborné specifické	Dovednosti – formulovat didaktické cíle s ohledem na specifické potřeby vzdělávání,...
			Znalosti – pedagogické pojmy a pedagogické zásady, široké spektrum metod neformálního vzdělávání

Obrázek 2 – Dělení kompetencí (podle Havlíčkové a Žárské, 2012, s. 10)

Kompetence se dělí na měkké (v anglickém jazyce označené jako „soft skills“) a tvrdé (v anglickém jazyce „hard skills“). Je také možné setkat se s označením měkké (případně označovány jako „jemné“) a tvrdé dovednosti. Měkké kompetence představují pak obecné znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti, které se vztahují spíše k osobnosti jedince. Nejedná se tedy o kompetence závislé na odborných vědomostech, jsou proto hůře měřitelné a dále rozvíjitelné.

Kupříkladu schopnost předvídat, sebereflexe, empatie, ale také i kreativita, komunikativnost, organizační dovednosti, týmová spolupráce aj. jsou typické měkké kompetence představující vlastnosti a charakteristiku jedince. Často jsou vázané na jeho vnitřní postoje, hodnoty, přesvědčení, motivy nebo dokonce i na životní filozofii, se kterou se daný jedinec ztotožňuje.

Tvrdé kompetence naopak představují soubor odborných hodnot nebo předpokladů, které jsou potřebné pro konkrétní činnost nebo pro výkon určité pracovní pozice či funkce. Tyto kompetence jsou také snáze získatelné, rozvinutelné a zejména pak měřitelné. Proto se do tvrdých kompetencí řadí zejména technické znalosti a dovednosti (např. ovládání strojů nebo výpočetní techniky, znalost právních předpisů, účetnictví apod.). Tvrdé kompetence můžeme ještě dále dělit, a to na odborné znalosti a odborné dovednosti.

Další obvyklé dělení kompetencí je podle přístupu, jak uvádí Vodák a Kucharčíková, a to na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 72)

Členit kompetence lze ještě například na základě toho, pro který druh nebo skupinu zaměstnanců jsou určeny, a to na klíčové, týmové, profesní (funkční) a manažerské (vůdcovské). Způsobů členění kompetencí je však celá řada.

Uplatnění kompetencí je významné v oblasti výběru, rozvoje nebo také při hodnocení zaměstnanců, jelikož lze odlišit vynikající výkony zaměstnanců od těch průměrných. Proto se kompetence, zejména ty klíčové, zařadily do rámcových vzdělávacích programů, a to již od základního vzdělávání, kde dochází k jejich budování a dalšímu rozvíjení, aby byli žáci po úspěšném ukončení studia schopni snáze nalézt uplatnění na trhu práce.

S uplatněním na trhu práce a s konkurenceschopností jedince také souvisí koncept celoživotního učení, jenž rovněž pracuje na principu rozvíjení kompetencí.

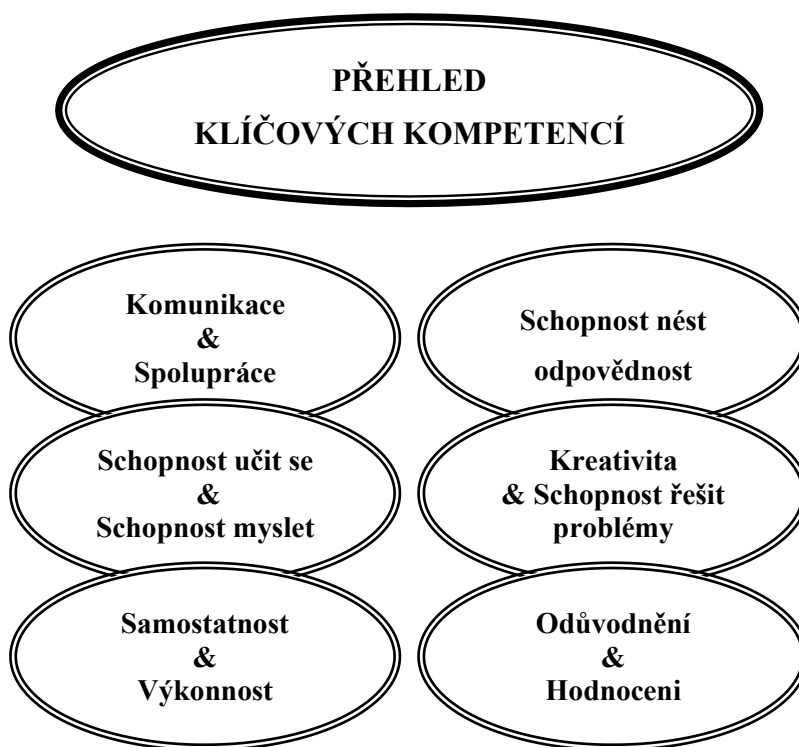
1.2 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence (v anglickém jazyce „key competencies“, někdy také označované jako jádrové „core competencies“) představují soubor obecných a nijak konkrétně vázaných schopností a dovedností, které jsou současně přenositelné a libovolně uplatnitelné v různých studijních, pracovních nebo v životních situacích.

Podle Vetešky popsal systematicky tzv. klíčové kvalifikace v roce 1974 Dieter Mertens, a to ve své publikaci s názvem Klíčové kvalifikace – myšlenky, jak školit moderní společnost. Mertens tím tak položil základy pro formování nového paradigmatu v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů, přičemž popisuje klíčové kompetence jako znalosti, schopnosti a dovednosti, které nejsou nijak vázány na žádnou konkrétní činnost, ale i přesto dávají jedinci příležitost a šanci působit v mnoha funkcích, profesích, pozicích a obzvláště pak úspěšně dynamicky zdolávat různé změny. (Veteška, 2016, s. 233)

Jedná se tedy o kompetence, které přispívají k dalšímu vzdělávání a rozvoji jedince, a mají tak pozitivní dopad na jeho místo a postavení ve společnosti a současně i na jeho následný osobní a životní úspěch. Obzvláště pak v profesním životě dochází k zajištění jeho konkurenční výhody na trhu, jelikož klíčové kompetence úzce souvisí s požadavky

současnosti. Aby k tomu všemu však mohlo dojít, musí se tyto obecné klíčové kompetence navázat na dosavadní odborné vědomosti jedince a následně je aplikovat na konkrétní situaci. V opačném případě jsou tyto klíčové kompetence samy o sobě obsahově neutrální a nijak nevypovídající.



Obrázek 3 – Tradiční přehled klíčových kompetencí (dle Vetešky a Tureckiové, 2008, s 45)

Obecně lze konstatovat, že klíčové kompetence se získávají a dále rozvíjejí v souvislosti s etapou celoživotního vzdělávání jedince, avšak tyto klíčové kompetence nikdy nenahradí kompetence odborné, mohou ale pomoci k jejich lepšímu uplatnění.

„Termín klíčová kompetence bývá používán ve dvojím významu. Kompetence je klíčová:

- *v užším pojetí – když je nejdůležitější (signifikantní, významná, nezbytná) pro další úspěšné fungování jedince nebo organizace;*
- *v širším pojetí – je-li průřezová, druhově (profesně či odvětvově) nespecifická nebo generická (tj. taková, jejíž využívání „otevívá dveře úspěchu“ v nejrůznějších oblastech či profesích).“ (Veteška, 2016, s. 235)*

K nabytí klíčových kompetencí tak dochází pouze při vzájemném kontaktu s ostatními jedinci nebo v rámci skupinového setkání či výuky, kdy jedinec využívá svých dosavadně

nabytých vědomostí k řešení nejrůznějších problémů a situací. Rozvoj klíčových kompetencí je neomezený a nelze jej nikdy dokončit, jelikož se jedná o tzv. bezmezný proces, který je však závislý na dalším profesním (odborném) nebo firemním vzdělávání.

„Pojem klíčové kompetence se stal ústředním termínem školního vzdělávání, i když původně vznikl v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.“ (Veteška, 2016, s. 234)

Proto v roce 2004 došlo k reformě českého školství, která v rámcovém vzdělávacím programu (dále jen „RVP“) stanovuje klíčové kompetence pro předškolní, základní i gymnaziální vzdělávání a zaměřuje se na jejich rozvíjení. RVP definuje kompetence k učení, k řešení problémů, kompetence komunikativní, sociální a personální, ale také kompetence občanské a pracovní. Tyto kompetence vychází z tradičních hodnot, které jsou obecně přijímané a uznávané v občanské společnosti.

1.3 Profesní kompetence

Nad úrovní základního vzdělávání již dochází k doplňování a k rozšiřování oblasti klíčových kompetencí o tzv. kompetence profesní neboli pracovní.

Jak napovídá jejich označení, ty představují soubor znalostí a dovedností vztahujících se k určité profesi, k pracovní pozici nebo k funkci. Jedná se tedy o soubor předpokladů potřebných pro výkon dané profese, kterými musí jedinec disponovat, aby byl schopen plnit a zvládnout na dané pozici požadované úkoly nebo zadání. Tyto kompetence jsou utvářeny, zreflektovány nejen z pracovního jednání a chování jedince, ale také z jeho životních zkušeností, a současně jsou mezioborově přenositelné.

K profesním kompetencím je možno přistupovat dvěma způsoby. Oba přístupy lze však spolu propojit. Americký přístup u profesních kompetencí se zabývá osobnostní charakteristikou vykonavatele profese, čímž vymezuje a definuje tzv. měkké kompetence (označované jako „behaviorální“). Naopak přístup britský je orientován spíše na dosažené výsledky, které srovnává s požadovaným standardem na dané pracovní pozici a které jsou posléze označovány jako tzv. tvrdé kompetence (neboli funkční, technické).

Tureckiová zmiňuje, že „u profesní kompetence **můžeme rozlišit** jednak následující **základní roviny**:

- *rovinu všeobecné schopnosti (kompetence) a ní odvozenou*
- *rovinu odborných znalostí a „technických dovedností“,*
- *rovinu vlastností (potenciálních schopností) a dovedností.*“ (Tureckiová, 2004, s. 36)

Dále Tureckiová rozlišuje **složky profesní kompetence**. Zejména **odborná nebo technická kompetence** má podle ní nejbližší k formální kvalifikaci, jelikož obsahuje znalosti potřebné v dané organizaci nebo v oboru, ať už se jedná o pracovní postupy, procesy nebo způsoby jednání. **Metodická nebo koncepční kompetence** pak představuje efektivní osvojování si nových znalostí a pracovních metod, rozlišování podstatného od ostatního, aj. **Sociální kompetence** poté souvisí s navazováním vztahů, začleňováním do společnosti a komunikací. Poslední jsou pak **osobní kompetence**, které se vztahují k samotnému jedinci jako je schopnost sebereflexe, samostatnost, odpovědnost aj. (Tureckiová, 2004, s. 36)

Je zřejmé, že profesní kompetence a jejich rozvoj tak úzce souvisí s profesním vzděláváním, které napomáhá k dosahování požadovaných cílů v profesní dráze jedince a dále tak zvyšuje jeho odbornou kvalifikaci a s tím související podávání kompetentního výkonu.

Tureckiová důrazně upozorňuje, že *„kvalifikace i kompetence, se váží k profesionálnímu výkonu pracovních činností a lze je vymezovat různě.“* Pod pojmem kvalifikace poté Tureckiová označuje *„soubor znalostí a dovedností zprostředkovaných školským systémem a následně rozvíjený v systému profesního vzdělávání“* a dodává, že *„v současném systému přípravy na profesi je ovšem termín kvalifikace ztotožněn prakticky jen s formální kvalifikací.“* (Tureckiová, 2004, s. 31)

Je-li zaměstnanec kompetentní, je vybaven především takovými dovednostmi, schopnostmi, znalostmi, případně vlastnostmi, které bezprostředně vyžaduje daná pracovní pozice, přičemž je připraven a zejména schopen je kdykoliv řádně a přiměřeně v nastalé situaci použít.

K takovému chování je však vnitřně motivován. Dle Tureckiové pojem pracovní motivace označuje *„vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat.“* (Tureckiová, 2004, s. 57)

Ve spojení s profesní kompetencí je možné se ještě setkat s označením kompetence manažerské. Ty však tvoří technické (praktické) znalosti, znalosti umožňující práci s lidmi (lidské způsobilosti) a koncepční schopnost, která zabezpečuje pochopení vazeb v rámci organizace a její následné fungování.

1.4 Charakteristika kompetenčního modelu

Jednoduše řečeno, obsahuje kompetenční model (v anglickém jazyce „competency model“) souhrn všech řádně definovaných kompetencí (vlastností, dovedností a znalostí), které jsou předepsané jako žádoucí k výkonu určitého pracovního místa, pozice nebo funkce a které posléze mají i pozitivní dopad na výsledky a úspěch organizace, ke kterým přispívají.

V některých případech se lze setkat i s kombinací „competence“ a „competency“ v kompetenčním modelu. Při tomto hybridním přístupu pojem „competence“ označuje zpravidla funkční kompetence a „competency“ pak sociální kompetence jedince.

Na základě provedené kompetenční analýzy, identifikace všech kompetencí a jejich popisu či definic, je možno přistoupit k sestavení samotného kompetenčního modelu, pro který musí platit pravidlo, že všechny v něm uvedené kompetence lze dále bezprostředně libovolně rozvíjet.

Veteška a Tureckiová dodávají, že předem cíleně identifikované a popsané kompetence obsažené v kompetenčním modelu, které jsou potřebné k efektivnímu plnění požadovaných cílů a úkolů organizace, následně vyústí v sestavení neboli k seskupení do několika homogenních celků, někdy též označovaných jako skupina nebo typ kompetencí. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103)

Z takových celků lze utvářet nejen skupiny a typy kompetencí, ale taktéž různé soustavy kompetencí, mapy nebo klasické seznamy kompetencí.

„Každá kompetence uvedená v kompetenčním modelu je definovaná v určitém kontextu (organizace anebo pracovní pozice či specializace), kritéria měření jsou stanovena předem a každá kompetence předpokládá „trs“ (specifickou kombinaci) znalostí, dovedností a dalších zdrojů kompetence, projevujících se ve výkonu (výsledcích a chování), tj. multidimenzionální charakter kompetence.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 98)

Vždy záleží na konkrétní organizaci a její situaci, jaký kompetenční model sestaví. Obecně lze použít členění kompetenčních modelů dle Kubeše, Spillerové a Kurnického na:

- **Modely klíčových kompetencí (ústředních kompetencí)** – takové kompetenční modely obsahují především 5 až 10 klíčových kompetencí, které jsou společné neboli klíčové pro všechny zaměstnance v organizaci a současně vychází z její vize, hodnot nebo poslání.
- **Specifické** – jsou zaměřeny přímo na konkrétního zaměstnance a definují jeho kompetence, díky kterým dosahuje výjimečných výsledků. Takový kompetenční model se skládá z přesných popisů chování.
- **Generické** – jedná se o tradiční typ kompetenčního modelu, který je sestaven pro konkrétní pracovní pozici a obsahuje tak seznam potřebných a nezbytných kompetencí pro výkon dané pozice, a to bez ohledu na specifickou organizaci. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60)

Sestavené kompetenční modely mají široké využití, a to předně v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, kde je možné použít je při prvotním plánování zaměstnanců, posléze k jejich správnému výběru, k adaptaci a následnému vzdělávání a rozvoji, ale také při hodnocení a jejich odměňování. Následné využívání kompetenčních modelů v organizaci tak dokáže usnadnit, a především pak i zkvalitnit práci personalistů nebo vedoucích zaměstnanců, manažerů, zkrátka těch, kteří s kompetenčními modely přicházejí do styku a dále s nimi pracují. Díky kompetenčním modelům je možno snáze řídit pracovní výkony zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích v organizaci.

Podle Vetešky a Tureckiové se také kompetenční model může stát snadným vodítkem při plánování kariéry jedince v organizaci. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103) Za moderní trend v oblasti managementu je proto považováno řízení podle kompetencí.

„Stále více podniků a institucí zavádí do praxe systém řízení podle kompetencí založený na modelování soustavy klíčových (obecných, nespecifických) a funkčních (specifických osobnostních a profesních) kompetencí. Takový model či profil kompetencí je dále používán jako nástroj zefektivnění řídicích procesů organizace a zejména řízení trvalého rozvoje schopností a dovedností pracovníků v souladu s vizí, misí a strategickými cíli organizace.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 121)

Kompetenční modely tak nejčastěji využívají organizace, pro které je řízení lidských zdrojů klíčové pro jejich celkové řízení, jelikož do kompetenčního modelu nebo do kvalifikačního profilu pracovníka se kromě standardních požadavků na pracovní místo promítá a odráží i potřeba dané organizace s ohledem na její budoucí vývoj a očekávané plnění cílů. Správně sestavený kompetenční model obsahuje klíčové kompetence pracovníků, které jsou pro budoucí rozvoj samotné organizace nezbytné.

Podle Kocianové lze k tvorbě kvalifikačního profilu pro konkrétního pracovníka, který předepisuje určité požadované profesní dovednosti spolu s jeho osobnostními předpoklady pro výkon dané pozice, využít již identifikovaných kompetencí, případně vzniklých kompetenčních modelů. (Kocianová, 2010, s. 53)

Funkční kompetenční model pak přináší i určité výhody pro ty, kteří s ním v organizaci pracují a dále je využívají. Jedná se především o pracovníky personálního oddělení, manažery, jednotlivé pracovníky, pro které jsou kompetenční modely sestaveny, ale také i pro organizaci jako celek.

Stručně řečeno, funkční kompetenční model ovlivňuje nejen řízení lidských zdrojů v organizaci, ale také řízení celé organizace jako takové, jelikož vstupuje nejen do procesu náboru a výběru zaměstnanců, adaptace, vzdělávání a rozvoje, ale také do kariérního plánování a nástupnictví, řízení pracovního výkonu a hodnocení a odměňování zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že se jedná o komplexní nástroj, který pokud je správně aplikován, tak jej lze efektivně využít při řízení lidských zdrojů.

„Žádná firma, která buduje systém řízení a rozvoje lidských zdrojů a chce úspěšně integrovat jednotlivé procesy, které napomáhají dosahování strategických cílů, se v budoucnu neobejde bez kompetenčních modelů.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 106)

Tabulka 1 – Využití funkčního kompetenčního modelu v organizaci

PERSONALISTÉ	MANAŽEŘI	ORGANIZACE	PRACOVNÍCI
Základní nástroj HRM propojující personální činnosti (výběr,	Účinný a jednoduchý nástroj řízení	Návaznost na strategii organizace	Porozumění potřebám organizace

hodnocení, rozvoj, odměňování)	výkonnosti a hodnocení pracovníků		
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Zdroj: HRONÍK, F., J. VEDRALOVÁ, L. HORVÁTH. Kompetenční modely. Projekt ESF učit se praxí. Brno: Motiv Press, 2008, ISBN 978-80-904133-2-0, s. 51

1.5 Kompetenční analýza

Předpokladem pro správné stanovení a definování kompetencí a jejich následné použití pro sestavení kompetenčního modelu je jejich identifikace. Způsobů a technik identifikace kompetencí existuje celá řada a mnohdy dochází k jejich vzájemné kombinaci, jelikož není vhodné se plně spoléhat na jediný zdroj informací.

Provedení tzv. kompetenční analýzy je jednou z možností. Jedná se o metodu funkční analýzy, díky které dojde k vymezení konkrétních složek kompetencí.

*„Do kompetencí vstupují **složky osobnosti**, které můžeme rozdělit do těchto kategorií:*

- **Motivy** – vše, co podněcuje činnost člověka určitým směrem, vnitřní pohnutky, jež povzbuzují a udržují aktivitu. Ten, kdo má silnou motivaci ke svému vlastnímu rozvoji, vyhledává situace, z nichž se může poučit, a stanovuje si cíle, které pro něj představují výzvu.
- **Rysy** představují charakteristiky osobnosti. Jde především o temperament, který určuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí.
- **Vnímání sebe samého** má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže daný úkol zvládnout, obsahuje víru ve vlastní schopnosti. Člověk si buduje hodnoty a postoje k sobě samému a k okolí, které jej obklopuje.

- **Vědomosti** zahrnují všechny poznatky získané v určité oblasti související s prací vykonávanou na dané pracovní pozici.
- **Dovednosti** zajišťují, že člověk je schopen vykonat činnosti související s nějakým úkolem (fyzickým či duševním). Podle náročnosti úkolu k jeho realizaci třeba různé množství dovedností. “ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 71-72)

Cílem provedené kompetenční analýzy je získat seznam všech definovaných kompetencí, a to jak tvrdých kompetencí zaměřených na odborné znalosti a dovednosti potřebné pro výkon konkrétní pracovní pozice, tak i určitých měkkých kompetencí neboli dovedností ovlivňujících chování jedince, které se pak odráží do požadovaného a očekávaného kompetenčního výkonu zaměstnance.

Mezi další metody a techniky identifikace kompetencí patří explorativní metody zahrnující pozorování nebo strukturované rozhovory, výstupy z hodnocení pracovníků zvláště pomocí metody 360° zpětné vazby, analogie reálných a simulovaných situací, metody řešení problémů, projektové a analytické metody a další.

Celkem je přibližně 40 různých metod pro identifikaci kompetencí. Při výběru metody je proto vhodné vědět, jakou oblast kompetencí je zapotřebí identifikovat (např. klíčové nebo generické).

„Pro zjednodušení je možné rozdělit proces identifikace kompetencí do pěti etap:

- 1. přípravná fáze,*
- 2. fáze získávání dat,*
- 3. fáze analýzy a klasifikace informací,*
- 4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,*
- 5. ověření a validizace vzniklého modelu.“ (Bartoňková, 2010, s. 100)*

V přípravné fázi dochází k získávání základních informací o samotné organizaci, jejích hodnotách, vizi a o strategických cílech a plánech do budoucna. Podstatné je také znát její organizační strukturu a rozložení. Nakonec je třeba zvolit vhodný přístup pro tvorbu kompetenčního modelu např. preskriptivní, kombinovaný nebo šitý tzv. na míru.

Po přípravné fázi nastává fáze získávání dat, v rámci které se využívají nejrůznější metody a techniky pro získání informací o konkrétním pracovním místě, pro které má být

posléze sestaven kompetenční model. Většinou se jedná o popis a analýzu pracovního místa (kterou tvoří nejčastěji snímky pracovního dne), rozhovory, pozorování, průzkumy nebo databázi kompetenčních modelů.

Ve fázi analýzy a klasifikace informací je žádoucí sestavit přesný popis zjištěných informací a dat a sestavit tak základní seznam znalostí, dovedností, schopností a chování, se kterým se pracuje v další fázi, která se zabývá popisem a tvorbou kompetencí a kompetenčního modelu. Zde dochází k jejich seskupení do homogenních celků obsahujících základní znaky kompetence a její způsoby projevu, někdy též označené jako kompetenční kotvy, které následně vytvoří kompetenční model, který již obsahuje jasně definované a zhruba pojmenované kompetence. Současně tak dojde k vymezení přesného pojmenování kompetencí a k zpřesnění jejich popisu. Kompetence jsou taktéž rozdělené podle úrovně dosažení, tj. jejich rozvoje. Jednotlivé stupně by od sebe měly být odlišitelné.

Takto sestavený kompetenční model obsahující i stupeň dosažení je posléze zapotřebí ještě ověřit a validizovat. Model by měl obsahovat skutečně takové kompetence, které jsou žádoucí a nutné k výkonu dané pracovní pozice, a současně by měl být použitelný i pro další personální činnost.

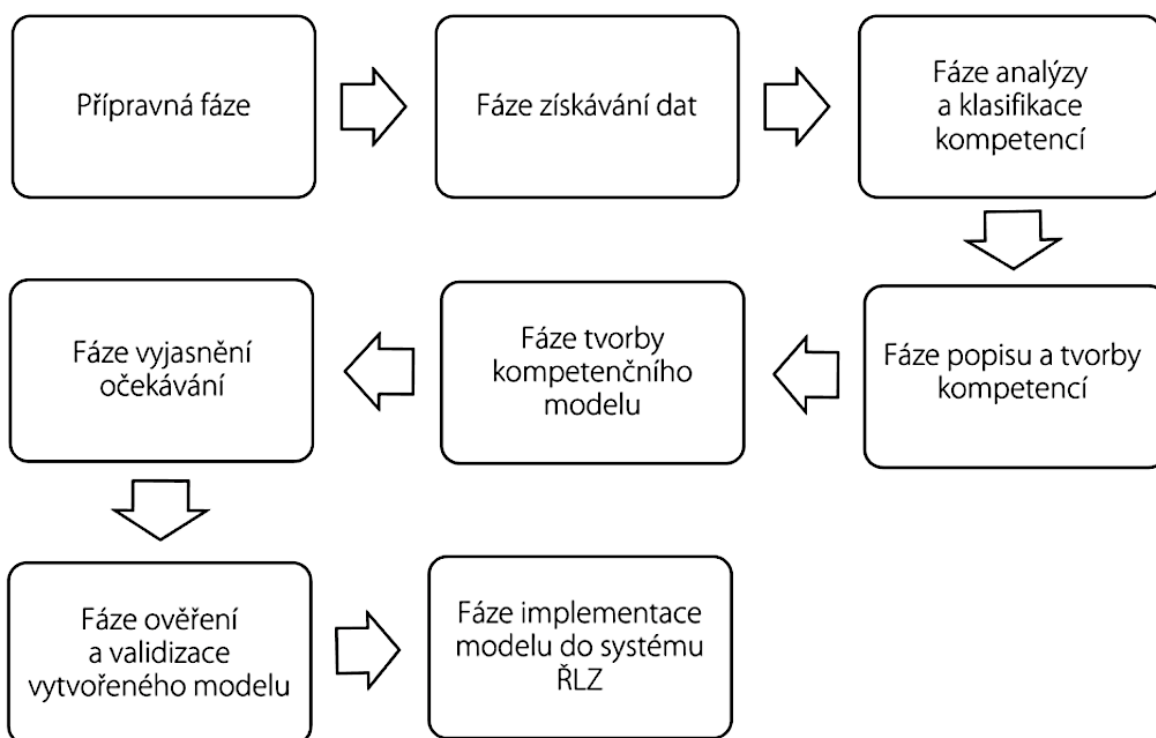
Podle Vetešky a Tureckiové je výstupem takto provedené analýzy obvykle právě sestavení kompetenčního modelu, který obsahuje typy a druhy kompetencí a určuje klíčové kompetence, zejména ty nejvýznamnější z hlediska fungování samotné organizace, i tzv. kompetence průřezové, které jsou nespecifické, ovšem dokáží pozitivně ovlivnit nejrůznější nastalé situace. Na základě těchto informací následně dochází k sestavení kompetenčního modelu, tj. profilů pracovníků pro pracovní pozice vyskytující se v dané organizaci. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 100)

1.6 Proces tvorby kompetenčního modelu

Po procesu identifikace kompetencí na základě provedené kompetenční analýzy následuje proces tvorby kompetenčního modelu. Při vytváření kompetenčních modelů je zapotřebí držet se cílů a vize konkrétní organizace a tomu přizpůsobit klíčové kompetence.

Je žádoucí, aby byl kompetenční model odvozen od kompetencí dané organizace, a tím tak docházelo k propojení organizace a jejich zaměstnanců.

„Postup identifikace kompetenčních modelů může být veden také od úrovně jednotlivců, nikdy by však jejich tvůrci neměli ztratit ze zřetele strategii a cíle organizace, včetně strategie personální a cílů sociálních procesů, které jsou nejtěsněji spjatý s vizí a kulturou organizace.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 100)



Obrázek 4 – Fáze tvorby kompetenčního modelu (podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové, 2016, s. 258)

Sestavený kompetenční model by měl být především srozumitelný, jednoznačný a sdílený. Čím je kompetenční model rozsáhlejší a obsáhlejší, tím je sám o sobě mnohem náročnější na pochopení a uvedení do praxe a jakákoliv další práce s ním je pak mnohem pro všechny účastníky obtížnější. Obecně se doporučuje, aby kompetenční model obsahoval nanejvýš 12 kompetencí.

Kocianová podotýká, že výsledně sestavené kompetenční modely vymezují čistě nároky na jedince ve vztahu k jeho pracovní činnosti, k pozici nebo funkci, kterou vykonává, a zahrnují se tak pouze ty schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na daném pracovním místě. Zároveň připomíná, že tyto charakteristiky

jsou zpravidla utříděny do tzv. homogenních skupin, které jsou následně označovány jako kompetence. (Kocianová, 2010, s. 63)

Kompetenční modely v organizacích sestavují především personalisté, vedoucí pracovníci, manažeři, ale především se jedná o vzájemnou spolupráci mezi nimi. Díky ní je zaručeno přesnější definování požadovaných kompetencí a posléze i vytvoření kvalitního kompetenčního modelu. Sestavovat kompetenční modely je také možné i z externího prostředí, vždy však záleží na požadavcích organizace a na jejích možnostech (časové, finanční, aj.).

Veteška s Tureckiovou k problematice tvorby kompetenčních modelů jasně uvádějí, že ať už si organizace vytváří kompetenční modely sama interním způsobem, nebo si je nechá ušít tzv. na míru od externích dodavatelů služeb, či využije některý z obecných a volně dostupných kompetenčních modelů a ten následně konkretizuje pro jejich aktuální potřeby, je obvyklé, že se kompetenční modely používají nejprve jen pro některé vybrané pracovní pozice (především se jedná o klíčové pozice v organizaci) nebo se kompetenční modely zavádějí pilotně pouze v určité části. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 102)

V případě sestavování kompetenčního modelu externím způsobem jsou dle Bartoňkové možné pouze následující tři způsoby sestavení:

1. **Preskriptivní metoda**, která spočívá ve vypůjčení již hotového kompetenčního modelu. Výhodou této metody je především časová a finanční náročnost.
2. **Kombinovaný přístup**, kde se již hotový kompetenční model následně přizpůsobuje požadavkům organizace, a dochází tak k zachycení všech klíčových rozdílů mezi původním modelem a požadavky či specifiky organizace. Při této metodě sestavitel pracuje s předem definovanými kompetencemi.
3. **Individuální postup šitý tzv. na míru** identifikuje jednotlivé projevy chování, které zabezpečují nadstandardně kompetentní výkonnost jedince (především se jedná o manažerské pozice). Při této metodě je zapotřebí nejen důkladná znalost pozic, pro něž se kompetenční modely sestavují, ale také znalost celé organizace a vnějšího prostředí. Jedná se o složitý a náročný přístup. (Bartoňková, 2010, s. 100)

Samotná tvorba kompetenčního modelu je uskutečnitelná ze dvou pohledů, a to směrem jedince k organizaci a směrem opačným, tj. organizace k jedinci. V prvním případě se tvorba zabývá kompetencemi jedince, zatímco druhý pohled vychází z kompetencí organizace.

Veteška spolu s Tureckiovou zmiňuje, že existuje celá řada nejrozličnějších typů kompetenčních modelů, ale především i způsobů a možností jejich vytváření. Jak již bylo zmíněno, závisí však předně na záměrech a požadavcích konkrétní firmy, pro který typ kompetenčního modelu se rozhodne. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 103)

Za jeden ze základních způsobů a přístupů k tvorbě kompetenčního modelu lze považovat sociálně-psychologické východisko, které seskupuje kompetence do tří základních skupin, a to kompetence k řešení problému, interpersonální a kompetence sebeřízení. Toto východisko vychází z předpokladu, že kompetence organizace jsou součtem těch nejdůležitějších kompetencí, kterými disponují její jednotliví pracovníci.

Druhým východiskem je tzv. strategické východisko, které se zaměřuje na produkt, na kterém je organizace postavena, a její vize, cíle a strategie. Může se jednat o výrobu, službu, prodej aj. Díky tomuto zjištění poté klade důraz na určitou skupinu kompetencí, kterým dává přednost, a zároveň dochází k jasné definici kompetencí organizace, ze kterých se následně odvozují kompetence, kterými by měli její zaměstnanci disponovat.

Veteška a Tureckiová uvádí, že tak či tak je vzniklý kompetenční model na základě identifikace, analýzy a popisu klíčových kompetencí v dané fázi stále ještě poměrně kvalitním statickým a popisným nástrojem. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 102)

2 Profesní rozvoj zaměstnanců

Profesní rozvoj zaměstnanců je součástí dalšího vzdělávání, ke kterému dochází po absolvování určitého stupně vzdělávání. Profesní rozvoj zaměstnanců úzce souvisí s rozšiřováním a prohlubováním jejich stávající kvalifikace s cílem zvýšit produktivitu a efektivitu vykonávané práce v organizaci, která tak zajistí lepší konkurenceschopnost dané organizaci na trhu, tj. hovoříme zejména o udržení stávajících a získání nových zákazníků či klientů.

Podle Šikýře u každého zaměstnance v rámci rozvoje dochází k rozšiřování kvalifikace, a to tak, že si zaměstnanec osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti, a to především nad rámec požadavků své současné práce nebo pozice tak, aby zvýšil svoji stávající uplatnitelnost v organizaci i mimo ni. V případě, že organizace pracuje s kariérním plánem, personalista doplní u daného zaměstnance jeho nově dosažené vzdělání s cílem jeho dalšího budoucího odborného rozvoje, zejména pak následného funkčního postupu v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 139)

Průcha s Veteškou rovněž zmiňují, že zvýšení kvalifikace zaměstnanců je potřebné nejen k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti – především jde o povolání nebo pověření funkcí –, ale také k osvojení pracovních návyků, čímž dochází k získávání (osvojování) a rozvoji kompetencí. (Průcha a Veteška, 2014, s. 167)

„Ve vzdělávání dospělých se stanovování cílů vzdělávání obvykle týká takových situací a úkolů, jejichž kompetentní zvládnutí je očekáváno (a předem definováno a standardizováno například v modelu kompetencí konkrétní organizace nebo v národním standardu pro výkon profese).“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 36)

Současně uvnitř organizace dochází k uspokojování potřeb zaměstnanců, ke snížení jejich fluktuace a ke zvýšení adaptability. Profesní vzdělávání je tak mnohdy zaměstnancům poskytováno zaměstnavatelem jako určitá forma benefitu, která je výhodná pro obě strany.

Podle Vetešky a Tureckiové je jednou z možností, jak firmy a organizace mohou efektivně a včas reagovat na stále složitější podnikatelské prostředí na trhu a na tvrdší podmínky v konkurenčním boji a v hospodářské soutěži, budování „vlastního“ systému kompetencí. (Veteška, Tureckiová, 2016, s. 121)

2.1 Firemní vzdělávání jako personální činnost

Vzdělávání patří neodmyslitelně mezi základní personální činnosti, které v organizaci probíhají současně s výběrem, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Takové personální činnosti zajišťuje zpravidla interní personální oddělení neboli oddělení HR (z anglického „human resources“, v překladu „lidské zdroje“), avšak záleží na velikosti dané organizace. Mnohdy také personální činnosti spadají do kompetencí jednotlivých vedoucích pracovníků organizace, případně jsou vykonávány outsourcingovým způsobem.

Veteška udává, že častokrát dochází ke spolupráci s externími odborníky, jako jsou metodici, specialisté, lektoři, profesní organizace nebo vzdělávací instituce. Taktéž podotýká, že v malých organizacích tyto personální činnosti nejčastěji zabezpečuje jednatel, majitel či jím pověřená osoba. (Veteška, 2016, s. 121)

Vojtovič vykládá řízení lidských zdrojů jako potřebu „*investovat do lidí, přistupovat k nim jako k hlavnímu výrobnímu kapitálu, zdroji konkurenční výhody, vzdělávat, rozvíjet, myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy.*“ (Vojtovič, 2006, s. 257)

Aby mohlo v rámci organizace vůbec docházet ke vzdělávání zaměstnanců, je zapotřebí zvládnout personální činnosti, které vzdělávání předcházejí. Už při samotném výběru zaměstnanců je vhodné a žádoucí zaměřit se nejen na jejich schopnosti a dovednosti, ale i na postoj a motivaci směřující k dalšímu odbornému růstu a rozvoji, aby byl přijatý zaměstnanec následně schopen dosáhnout požadované úrovně při výkonu určité pracovní pozice.

Vodák a Kucharčíková zmiňují, že správný výběr zaměstnanců do určité míry umožňuje splnit nároky podniku na požadovanou úroveň pracovních schopností přijímaných zaměstnanců, avšak ve většině případů je nutností realizovat proces orientace pracovníka zahrnující další vzdělávání, kvalifikační růst a rozvoj schopností podle konkrétních požadavků daného pracovního místa, a to s ohledem na používanou technologii a organizaci práce v podniku (strategie, kultura a zvláštnosti podniku). (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82).

Z tohoto důvodu se již vybrané kompetence potenciálních zaměstnanců ověřují v rámci výběrového řízení, a to při pohovoru, kdy jsou uchazeči schválně kladeny

kompetenční otázky. Během pohovoru tak lze ověřit například schopnost práce v týmu, řešení konfliktů, proaktivní přístup, organizační schopnost a zvládání stresových situací. U manažerských pozic mnohdy i zvládnutí tzv. assessment centra.

Požadavky na ověření vybraných kompetencí udává samotná organizace s ohledem na její vlastní potřeby. Kromě kompetenčních otázek lze kompetence ověřit i testováním – především u jazykových, odborných nebo technických znalostí.

Na základě takto zjištěných kompetencí spolu s jejich dosavadní úrovní lze u potenciálního zaměstnance předpokládat i jeho očekávané budoucí potřeby v rámci profesního vzdělávání v organizaci.

„Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82)

Je obecně známo, že další vzdělávání a zvyšování kvalifikace v rámci organizace souvisí i s očekávaným a možným platovým růstem, které bývá často spojené se získáním vyšší pozice v organizaci. Podnikové vzdělávání tak přispívá k získávání, osvojování a rozvoji kompetencí u jednotlivých zaměstnanců, ale v souhrnu zvyšuje jejich kompetentní výkonnost a kvalitu odvedené práce, čímž současně dochází k rozvoji dané organizace.

„Jako podnikové (firemní) vzdělávání je v ČR tradičně označován souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podniky se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit a zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků.“ (Veteška, 2016, s. 119)

Vždy záleží nejen na samotném zaměstnanci, ale především na potřebách dané organizace, která následně rozhodne nejen o způsobu, ale také i o konkrétních vzdělávacích činnostech, kterými bude vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnance postupně realizováno.

Podle Vetešky do systému podnikového vzdělávání patří takové vzdělávací aktivity, při kterých dochází k orientaci, doškolení, přeškolení neboli k rekvalifikaci zaměstnanců. Taktéž se do uvedených aktivit zahrnuje jejich samotný rozvoj. (Veteška, 2016, s. 120)

Jak již bylo uvedeno, mnohdy je i další profesní vzdělávání, růst a rozvoj označován za benefit, který organizace svým zaměstnancům nabízí a poskytuje. Takový druh benefitu je oblíbený zejména u mladších zaměstnanců, absolventů škol, kteří jsou na počátku své kariérní dráhy. Většina organizací poskytuje takové vzdělávání bezplatně a bez podmínek, jiné organizace mohou mít poskytování vzdělávání vymezené v tzv. kvalifikační dohodě, kdy je zaměstnanec povinen po absolvování určitého typu a druhu vzdělávání, které hradil zaměstnavatel, setrvat v pracovním poměru po určitou sjednanou dobu. Ta začíná běžet od okamžiku dosažení zvýšení kvalifikace. V případě, že zaměstnanec dohodu poruší, je poté povinen zaměstnavateli uhradit vzniklou škodu, tedy zpětně uhradit veškeré náklady za absolvované vzdělávání.

„Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79)

2.2 Profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání, jak již pojem vypovídá, se váže k výkonu určitého povolání nebo profese a dochází k němu zejména po ukončení vzdělávání realizovaného ve školském systému.

„Další vzdělávání následuje po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně (primárního, sekundárního či terciálního) a po vstupu jedince na trh práce.“ (Veteška, 2016, s. 107)

Podle Prusákové se *„prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání mění kvalita práce v organizaci.“* (Prusáková, 2000, s. 7)

Takové vzdělávání častokrát zajišťují samotní zaměstnavatelé nebo je prováděno formou služby za úplatu, kterou nabízejí nejrozličnější instituce, jako jsou především úřady nebo ministerstva, vzdělávací nebo poradenské organizace či soukromé osoby nebo skupiny.

Vzdělávání je uskutečňováno různou formou a různými metodami, avšak s ohledem na vybrané povolání a na dosavadní znalosti a dovednosti jedince, který se má takového vzdělávání účastnit. Také je přihlédnuto k potřebám organizace k jejím možnostem.

Podle Vetešky může být profesní vzdělávání a další vzdělávání realizováno nejen v rámci volného času jedince na dobrovolné bázi, ale také může být součástí jeho pracovní doby. Existují i určitá povolání (např. úředníci, lékaři, pedagogové), u kterých je realizování takového vzdělávání povinné, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i z legislativního hlediska. (Veteška, 2016, s. 108).

V tomto směru se můžeme setkat i s označením další vzdělávání, které je však podle Vetešky pouze označením jakéhosi administrativního rámce vzdělávání v oblasti profesního rozvoje. (Veteška, 2016, s. 107)

„Další vzdělávání je tradičně členěno do tří typů (subsystémů):

- *další profesní vzdělávání,*
- *zájmové vzdělávání,*
- *občanské vzdělávání.*“ (Veteška, 2016, s. 107)

Cílem profesního vzdělávání je především nabytí znalostí, dovedností nebo schopností, které jsou následně uplatnitelné při výkonu konkrétního povolání nebo profese. Obecně lze tedy říci, že při profesním vzdělávání dochází ke zvyšování odbornosti nebo kvalifikace daného jedince pomocí získávání (osvojování) nebo rozvíjení stávajících kompetencí. Profesní vzdělávání taktéž napomáhá k dosahování požadovaného kompetentního výkonu.

Profesní vzdělávání je tak neodmyslitelnou součástí pracovního života, jelikož úzce souvisí i s kvalifikací (délka praxe v oboru) daného jedince, která dnes hraje významnou roli při uplatnění na trhu práce, finančním ohodnocením a se zajištěním konkurenceschopnosti nejen jeho samotného, ale také organizace, ve které jedinec pracovně působí. Současně je díky profesnímu vzdělávání daný jedinec schopen udržet si v organizaci bez potíží stávající pozici, případně si v rámci organizační struktury zajistit i postup na pozici vyšší. Do profesního vzdělávání rovněž patří i rekvalifikace, které napomáhají v boji s nezaměstnaností. Mnohdy může být pojem profesní vzdělávání chápán jako příprava na výkon určitého povolání.

„Vzhledem k častým změnám v souvislosti s globalizovanou světovou ekonomikou a dalšími procesy a strukturami je naprosto nezbytné, aby jedinec byl schopen a ochoten

pružněji reagovat na požadavky zaměstnavatelů – jednou z kompetencí, která to umožní, je schopnost učit se (a souvisí především s motivací).“ (Veteška, 2016, s. 228)

Do oblasti profesního vzdělávání čím dál více pronikají také pojmy, jako jsou profesní nebo klíčové kompetence, které bývají v kombinaci žádoucí ze stran zaměstnavatelů především u kancelářských profesí. U manuálních nebo rutinních profesí, především v oblasti průmyslu nebo stavebnictví, převažují stále odborné znalosti nebo dovednosti.

„Mertensova teorie klíčových kvalifikací (a následná diskuze) ovlivnila rovněž vzdělávací praxi – zpočátku dalšího profesního vzdělávání, později i oblast školního vzdělávání. Klíčové kvalifikace (dnes chápáné jako kompetence) se v uvedeném smyslu začaly uplatňovat především v oblasti rekvalifikací, ale i v dalším profesním vzdělávání.“ (Veteška, 2016, s. 233)

Průcha a Veteška ve své publikaci uvádí, že kvalifikace má dvě složky – formální (odborné vzdělání a profesní příprava) a neformální (zkušenosti získané praxí, např. pracovní návyky a osvojené dovednosti). Získané kvalifikace v počátečním vzdělávání jsou následně rozvíjeny, a to v systému dalšího profesního vzdělávání. (Průcha a Veteška, 2014, s. 167)

V rámci organizace v souvislosti s rozvojem lidského kapitálu bývá zpravidla profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání předem vždy plánováno a organizováno s jasně stanoveným a vymezeným cílem. Organizace větších rozměrů mívají mnohdy sestavený i kariérní plán, též někdy zvaný jako plán osobního rozvoje, se kterým je zaměstnanec předem řádně seznámen. Takový plán identifikuje vzdělávací potřeby zaměstnance, vymezuje stanovené cíle, metody a způsoby rozvoje či vzdělávání, časové úseky a následné hodnocení.

2.3 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci je cyklický proces složený z následujících činností: prvotní identifikace vzdělávacích potřeb, definování cílů vzdělávání, plánování a realizování vzdělávání a následné vyhodnocení vzdělávání.

Veteška podotýká, že realizace strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je nezbytná a významná pro existenci a rozvoj samotného podniku. Vychází tak z teorie, že lidský kapitál je hlavním a jedinečným zdrojem organizace a zároveň tvoří – již několikrát

zmíněnou – významnou konkurenční výhodu na trhu. Cílem je pak snaha zabezpečit, aby *„organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Toho se dosahuje vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí.“* (Veteška, 2016, s. 120)

Systematické vzdělávání zaměstnanců tak organizaci zajišťuje dostatek schopných, neustále vzdělaných, a především kvalifikovaných zaměstnanců, kteří svými pracovními činnostmi posléze přispívají k růstu organizace. Takoví zaměstnanci bývají šťastnější a více motivovanější. S tím souvisí fakt, že systematické vzdělávání má zároveň i pozitivní vliv na zvýšení pracovního výkonu nebo na zlepšení vztahů na pracovišti.

„Systematické vzdělávání rovněž souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců, a to znamená s kariérou zaměstnanců a následnictvím v manažerských funkcích, kdy zaměstnavatel zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, uspokojuje plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů a umožňuje kariéru perspektivním zaměstnancům v organizaci.“ (Šikýř, 2016, s. 138)

Podle Vetešky stanovený proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vždy vychází z konkrétní vize nebo poslání, strategických cílů, z firemní filozofie a kultury konkrétní organizace. Průběh a směr vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak ovlivňuje strategie a nastavená politika řízení lidských zdrojů v organizaci. (Veteška, 2016, s. 120)

Systematické vzdělávání se řadí mezi jednotlivé personální činnosti, které jsou vykonávány v organizaci, a tak patří do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

„Základní cyklus formování profesních kompetencí a kvalifikací pracovníků v rámci systematického vzdělávání a rozvoje se skládá ze čtyř fází:

- 1. identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje;*
- 2. plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků (příp. učení se jedince);*
- 3. realizace vzdělávacího či rozvojového programu;*
- 4. vyhodnocení efektů vzdělávání a učení se pracovníků, včetně vyhodnocení vzdělávacího programu.“* (Veteška, 2016, s. 120)

V rámci identifikace vzdělávacích potřeb tak dochází k vymezení problémů ve výkonu práce daného zaměstnance, a to pomocí srovnání kladených požadavků a současného stavu. Takto

vymezené problémy lze označit za potřeby, které se zahrnou do vzdělávacího plánu, stanoví se cíl vzdělávání (úroveň dosažení), následně se navrhnou vhodné vzdělávací aktivity a časové ohraničení.

Po realizování vzdělávání následuje fáze vyhodnocení, v rámci které dochází k porovnání požadované úrovně kompetence s úrovní dosaženou. V této fázi lze taktéž hodnotit názory účastníka na samotné vzdělávání, na průběh nebo lektora. Případně ověřit získané znalosti a dovednosti např. za využití metody testování. Po fázi vyhodnocení dochází k další identifikaci vzdělávacích potřeb a celý cyklus se opakuje.

Podle Šikýře je účelem vzdělávání zaměstnanců systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců směrem k výkonu a produktivitě sjednané práce. (Šikýř, 2016, s. 138)

2.4 Formy a metody vzdělávání a rozvoje

Způsobů, metod a forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců existuje celá řada, avšak ne všechny uvedené druhy jsou vždy vhodné a žádoucí. Je proto zapotřebí při jejich výběru a aplikaci postupovat obezřetně, a to s ohledem nejen na individuální potřeby jedince, ale také s ohledem na specifickou dané pracovní pozice či organizace.

Vodáček a Vodáčková upozorňují na různé formy zvyšování kvalifikace (tzv. „job training“), které je podle nich vhodné diferencovat, a to podle současné profesní orientace pracovníků dané organizace. Počínaje jednotlivými kategoriemi řadových zaměstnanců, přes odborné profese specialistů a konče vrcholovými pracovníky managementu organizace. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 112)

Obecně lze formy a metody vzdělávání seskupit podle místa, kde jsou realizovány – mimo pracoviště a na pracovišti. **Metody vzdělávání na pracovišti** patří mezi nejvyužívanější, jelikož jsou zvláště z pohledu organizace neboli zaměstnavatele časově i finančně nenáročné. Druhý úhel pohledu ze strany samotného zaměstnance udává, že se jedná o metody nejpříznivější a nejefektivnější.

Dále podle Vodáka a Kucharčíkové jsou tyto metody vzdělávání prováděné na pracovišti (pod anglickým názvem „on the job“) vykonávány vždy na konkrétním pracovním místě, a to při vykonávání běžných pracovních povinností či činností. Takové metody je vhodnější

praktikovat zejména u vzdělávání manuálně pracujících. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113)

„Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross training), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring).“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113)

Instruktáž při výkonu – tato metoda se využívá především v procesu adaptace nebo při zácviku méně zkušeného zaměstnance, kdy dochází k předvedení a vysvětlení konkrétního pracovního úkonu. Zaměstnanec si pak následným pozorováním a opakováním tuto znalost či dovednost osvojuje. Instruktáž se také hojně využívá při školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a u PO (požární ochrana), jelikož se jedná o poměrně rychlou metodu.

Například v případě vypuknutí požáru na pracovišti zaměstnanec ví, kde je únikový východ a jak postupovat, aby se bezpečně dostal na předem vymezené místo a neohrozil sebe ani ostatní účastníky evakuace.

Rotace práce – při rotaci práce dochází k vystřídání různých pracovních činností, ať už v rámci jednoho oddělení nebo napříč celé organizace, díky čemuž se zaměstnanci zvyšuje nejenom okruh jeho dosud osvojených činností, ale také současně dochází k jeho rozvoji. Takový zaměstnanec je schopen kohokoliv v případě potřeby zastoupit, ale především se úspěšně vyhýbá dennímu pracovnímu stereotypu a následné frustraci. Pro příklad lze uvést účetní oddělení, kde každá účetní má přidělený určitý okruh činností, které denně vykonává. V rámci tohoto oddělení pak dochází k pravidelné rotaci práce, aby byla zajištěna vzájemná zastupitelnost v případě dovolené či nemoci a nebyl nijak narušen provoz daného oddělení, čímž současně dochází ke zvyšování profesních kompetencí.

Koučování – je moderní metoda vzdělávání, při které dochází zejména k osobnímu rozvoji jedince, a to pomocí rozhovoru s koučem, který napomáhá účastníkovi k uvědomění si určitých záležitostí, způsobů chování nebo jednání, ale také podívat se na věci z různých úhlů pohledu. Kouč tak účastníkovi v průběhu rozhovoru pokládá správně definované a orientované otázky, a to na základě předem stanoveného cíle, aktivně mu naslouchá a předává mu zpětnou vazbu. Pomocí koučování lze řešit nejrůznější problémy

či konflikty, ale také se zaměřit na silné a slabé stránky, potenciál nebo na zvýšení pracovního výkonu účastníka. Uvedená metoda je proto vhodná pro rozvíjení měkkých i tvrdých kompetencí.

Mentoring – bývá častokrát zaměňován s koučováním. Na rozdíl od koučování se mentoring zaměřuje na předávání a sdílení zkušeností a znalostí mezi účastníky. Zpravidla je postup takový, že zkušenější kolega formou rad a doporučení předává své znalosti a dovednosti kolegovi novému, mladšímu nebo méně zkušenému.

Veteška ve své publikaci uvádí i atraktivní formy a přístupy vzdělávání na pracovišti, za které lze považovat korporátní **on-line kurzy** (pod anglickou zkratkou MOOCs), dále cloudové LMS, tj. cloudové learningové systémy pro správu vzdělávání zaměstnanců, nebo gamifikaci neboli využívání herních prvků ve výuce. Taktéž sem patří mikroučení a mikrokurzy, on-line semináře, které lze dále rozdělit na webináře, videosemináře a mobilní semináře. Totéž rozdělení existuje u on-line konferencí – videokonference, webkonference, mobilní konference. Velkým pomocníkem při vzdělávání jsou i sociální sítě, on-line kooperace (chat, sdílení projektů, okamžité připomínkování) a mobilní učení (mobile learning). V neposlední řadě se rozmáhá i trend vzdělávání zaměstnanců, které je přímo sestavené na míru konkrétnímu zaměstnanci (anglicky známé jako „personalized learning“). (Veteška, 2016, s. 207-208)

Opakem vzdělávání na pracovišti je pak vzdělávání mimo něj. Takového vzdělávání se účastní především zaměstnanci pracující na pozicích bez výrazné manuální či rutinní náplně práce. Ke **vzdělávání mimo pracoviště** dochází především z důvodu, že nikdo ze stávajících zaměstnanců působících uvnitř organizace není schopen předat požadované či očekávané znalosti či dovednosti konkrétnímu zaměstnanci, jelikož jimi sám nedisponuje. V takovém případě pak organizace zajišťuje vzdělávání externím způsobem, který bývá zpravidla realizován právě mimo pracoviště. Některé uvedené metody lze samozřejmě aplikovat i v rámci vzdělávání na pracovišti.

Podle Vodáka a Kucharčíkové jsou metody vzdělávání uskutečňované mimo pracoviště (anglicky pod názvem „off the job“) vhodnější předně u vzdělávání manažerů neboli vedoucích pracovníků organizace a u odborných pozic – specialistů. Mezi takové metody zpravidla patří přednáška, demonstrace, koučování (coaching), samostudium,

workshop, brainstorming, diskuze, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny nebo také diagnosticko-výcvikový program (známý pod anglickým názvem „assessment centre“). (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113)

Přednáška – je metoda, pomocí které dochází k přenosu informací směrem od přednášejícího k účastníkovi. Zpravidla se jedná o mluvený projev, mnohdy doprovázený vizuální prezentací, kdy přednášející hovoří na předem stanovené téma. Nevýhodou je, že v případě přednášky realizované pro velké množství účastníků dochází k jejich pasivitě a nemožnosti diskuze na dané téma.

Brainstorming – v překladu bouření mozků nebo burza nápadů, představuje zejména skupinovou kreativní metodu, jejímž cílem je generování co nejvíce možných nápadů, slov nebo vět na stanovené téma. Brainstorming je využíván především u zaměstnanců pracujících v oblastech marketingu nebo managementu. U účastníků brainstormingu dochází nejen k vzájemné inspiraci, ale také je možné již vzniklé nápady různě kombinovat a společně vylepšovat. Velkou výhodou při brainstormingu je zároveň rovnost všech účastníků.

Workshop – neboli pracovní seminář, je metoda vhodná pro další vzdělávání zaměstnanců, jelikož při ní dochází k prohlubování dosavadních znalostí, dovedností a zkušeností na dané téma. Cílem workshopu je na základě teoretických poznatků poradit např. jak postupovat, nebo jaká zvolit vhodná řešení. Proto je oblíbený zejména u vedoucích pracovníků a managementu.

Seminář – je ve své podstatě přednáška rozšířená o diskuzi. Cílem semináře je poskytnout účastníkovi relevantní informace, případně účastníka teoreticky seznámit s probíranou problematikou. Účastník má v rámci semináře možnost aktivně se zapojit do diskuze a získat tak informace nad rámec přednášky.

Assessment centrum – je oblíbený diagnosticko-výcvikový program, který se mimo vzdělávání vedoucích zaměstnanců a manažerů používá i jako jeden z nástrojů výběru zaměstnanců, který se v posledních letech stále rozšiřuje a zaměřuje i na nevedoucí pracovní pozice. V rámci assessment centra účastníci plní nejrůznější úkoly, je sledována a posuzována jejich spolupráce v týmu, reakce, angažovanost aj. Vše probíhá

pomocí simulovaných ukázek prací nebo problémů, se kterými se účastníci dostávají do kontaktu. Assessment centrum může obsahovat i pohovory, testy osobnosti, schopností nebo odborných znalostí účastníka.

Novým trendem ve vzdělávání dospělých je tzv. **sebevzdělávání**, které je možné realizovat prakticky kdekoli a kdykoli, a to pomocí forem či přístupů jako je mobilní učení (mobile learning), augmented learning, již zmíněné sociální sítě, různé on-line kurzy, školy, univerzity (všechny formy distančního vzdělávání), veřejné on-line akademie (tzv. Khanova akademie), on-line kooperace (chat, sdílení projektů, okamžité připomínkování), on-line encyklopedie, knihovny, dokumenty (Wikipedia, Google Books), dokonce i některé počítačové hry a videopřednášky, uvádí Veteška ve své publikaci. (Veteška, 2016, s. 207-208)

Všechny výše zmíněné metody a formy jsou vhodné pro osvojování, získávání a rozvíjení kompetencí, a to zejména těch klíčových či profesních. Trénovat se dají i měkké kompetence, vždy však záleží na konkrétním obsahu, zaměření vzdělávání a stanoveném cíli vzdělávání, aby bylo posléze možné identifikovat kompetence, na které je žádoucí se zaměřit a rozvinout je do požadované úrovně.

Podle Vetešky se také ve vzdělávání dospělých následně začaly zohledňovat i – zejména ty klíčové – kvalifikace, které jsou nezbytné pro trh práce. (Veteška, 2016, s. 231).

Ať už je zvolena jakákoliv metoda či forma vzdělávání, vždy je důležité zaměřit se na motivaci konkrétního účastníka vzdělávání. Právě motivace je rozhodujícím faktorem, který výrazně ovlivňuje nejen průběh samotného procesu vzdělávání, ale i jeho následné výsledky. V profesním a v dalším profesním vzdělávání je žádoucí zejména motivace směrem k zajištění využitelnosti v praxi a potřebnosti disponovat nově získanými poznatky, znalostmi či dovednostmi z absolvovaného vzdělávání. Je-li zaměstnanec – účastník vzdělávání – správně a pozitivně motivován, je následně i úspěšnější a vnitřně spokojenější, což se odráží i ve výsledcích jím vykonávané práce.

2.5 Kompetenční přístup ke vzdělávání

Pracuje-li organizace v rámci personálních činností, jako je například výběr nebo hodnocení zaměstnanců, s kompetenčními modely, jistě je využívá i ve fázi rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Vodák a Kucharčíková podotýkají, že přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je velmi užitečný pro všechny účastníky. Neobyčejně významná je však jeho vysoká efektivita při identifikování požadavků a potřeb rozvoje jednotlivých zaměstnanců dané organizace. Na základě takového přístupu je pak možné snáze postupovat při výběru zaměření okruhu vzdělávacích činností nebo aktivit, a následně tak rozvíjet jednotlivé kompetence zaměstnanců směrem k jejich vyšší výkonnosti a následné produktivitě práce. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 73)

„Právě orientace na výkon se stala rozhodujícím rysem při zavádění kompetencí do oblasti dalšího vzdělávání a souvisí s novým pojetím kvalifikací.“ (Veteška, 2016, s. 231)

Kompetenční přístup ke vzdělávání (anglicky „competency-based approach“) se zabývá osvojováním a dalším rozvíjením souboru tzv. klíčových nebo profesních kompetencí zaměstnance, které jsou především měřitelné, pozorovatelné nebo srovnatelné s definovaným standardem.

Veteška udává, že pojem kompetence je zejména v oblasti vzdělávání a při řízení lidských zdrojů jednoznačně upřednostňován před jinými, ačkoliv významově podobnými pojmy jako je dovednost, způsobilost nebo schopnost. Samozřejmě s ohledem na kompatibilitu uvedených pojmů v mezinárodním (evropském) měřítku. Pojem kompetence svým rozsahem jako jediný z výše uvedených pojmů zahrnuje jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty jedince, jejichž specifické libovolné kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence jednoznačně odkazuje a směřuje. (Veteška, 2014, s. 157-158)

Veškeré požadované kompetence (především ty klíčové nebo profesní) jsou spolu s aktuální úrovní dosažení zakotveny v kompetenčním modelu zaměstnance. Ten by měl být součástí jeho personální složky. Kompetenční model je tak účinným nástrojem pro plánování budoucí kariéry zaměstnance, podle kterého se následně stanovují

rozvojové potřeby a aktivity, jež bude zaměstnanec absolvovat, a to za účelem jeho dalšího růstu v dané organizaci.

Bartoňková zdůrazňuje, že kompetenční model vytváří ve firmě tzv. most mezi podnikovou a personální strategií firmy, proto musí mít nejen návaznost na podnikovou strategii, ale i na strategii personální, respektive na strategii řízení lidských zdrojů a na jednotlivé personální činnosti, které ve firmě probíhají. Návaznost kompetenčního modelu na podnikovou strategii se označuje jako vertikální integrace, zatímco provázání s jednotlivými personálními činnostmi se označuje jako horizontální integrace. (Bartoňková, 2010, s. 96)

„Chce-li být podnik úspěšný v dynamickém prostředí, je třeba hledat kompetence, které budou maximalizovat jeho úspěšnost ve více rovinách. V takovém případě se kompetence dělí na:

- **klíčové** – charakteristické pro všechny zaměstnance;
- **týmové** – společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců;
- **funkční** – například obchod, marketing, finance, logistika apod.;
- **vůdcovské a manažerské** – potřebné pro vedení a řízení kolektivu lidí.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72)

2.5.1 Získávání a rozvoj kompetencí

K získávání a rozvoji kompetencí dochází již ve školském systému. Především se rozvíjejí kompetence k učení, řešení problémů, občanské, sociální a personální, komunikační, ale také kompetence pracovní.

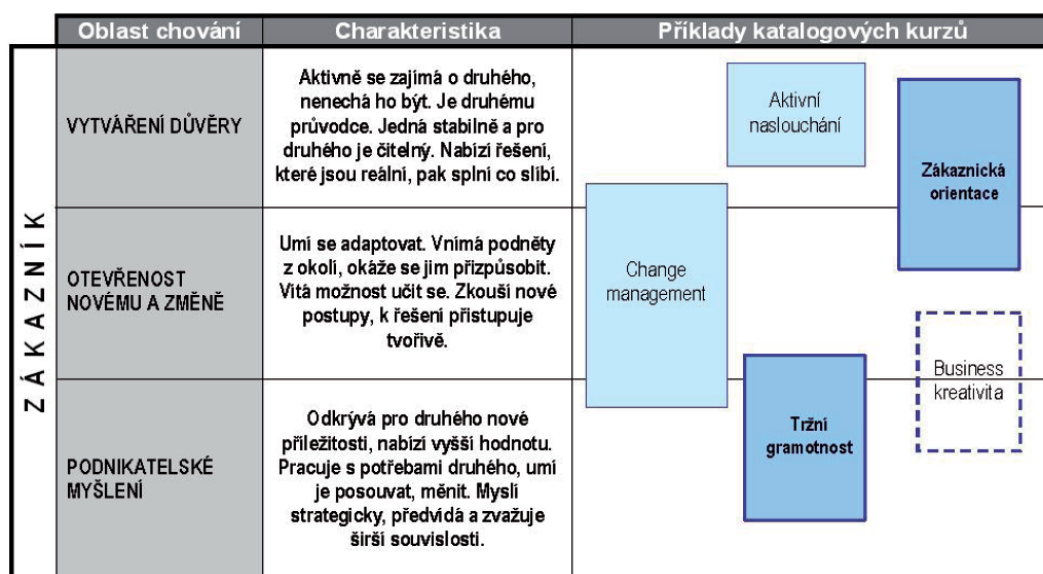
Podle Vetešky je oblast formování a rozvíjení klíčových kompetencí obsažena v požadavcích celoživotního učení nebo vzdělávání, a to nad úroveň primárního vzdělávání, které probíhá na základních školách nebo gymnáziích v rámci povinné školní docházky. Postupně je také tato oblast doplňována o rozvíjení profesních neboli pracovních kompetencí. Částečně k jejich rozvíjení dochází již v rámci všeobecného vzdělávání, avšak dominantně až v profesní přípravě a dalším profesním vzdělávání. (Veteška, 2016, s. 235)

„Rozvoj jako primárně individuální je zaměřený na širší oblast způsobilostí, tj. také způsobilostí koncepčních, metodických, řídicích, vůdcovských, a na rozvoj specializovaných profesních kompetencí. Jedná se zároveň spíše o investici do budoucnosti, o vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby kariéry jedince, které usměrňují jeho potenciál. Tím je ovšem rozvoj jednotlivců zprostředkovaně orientován i na potřeby organizace, především na zajištění jejího budoucího úspěšného fungování. V širším smyslu se tedy i zde jedná o přípravu organizace na jakýkoli typ organizační změny, která bude vyžadovat novou rozvojovou úroveň, nebo dokonce nové typy dílčích kompetencí.“ (Veteška, 2016, s. 119)

Obecně v profesním vzdělávání platí, že všechny uvedené kompetence obsažené v kompetenčním modelu lze bez výjimky neustále rozvíjet, jak uvádí Veteška spolu s Tureckiovou, a zároveň dodávají, že pro různé pracovní pozice je vyžadována jiná úroveň jejich dosažení nebo rozvoje. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 102)

Podle Vodáka a Kucharčíkové je při kompetenčním přístupu ke vzdělávání žádoucí rozlišovat mezi:

- prahovými kompetencemi, které pak představují základní soubor dovedností a schopností požadovaných k výkonu dané profese;
- výkonnostními kompetencemi, které napomáhají dosahování vysoké výkonnosti zaměstnance. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 73)



Obrázek 5 – Ukázka mapy kompetencí a kurzů (dle Hroníka, Vedralové a Horvátha, 2008, s. 56)

Pro lepší rozvoj kompetencí je vhodné propojit kompetenční model s aktuální nabídkou kurzů a vytvořit tak tzv. mapu kompetencí a kurzů, která obsahuje kurzy potřebné pro výkon jeho dané pracovní profese, přičemž tyto kurzy směřují zaměstnance k rozvoji dané kompetence.

Do mapy kompetencí lze zahrnout i kurzy společné pro všechny zaměstnance. Je však také žádoucí rozlišovat kurzy na základní, které pokrývají celý kompetenční model, a na kurzy s nižším a s vyšším hodnocením v dané kompetenci.

3 Tvorba kompetenčních modelů za účelem profesního rozvoje

3.1 Metodologie výzkumného šetření

Kompetenční modely stále více pronikají do systému řízení lidských zdrojů v organizacích. Výzkumné šetření této diplomové práce se tak zabývá problematikou kompetenčních modelů ve vybrané organizaci, především vytvořením tří kompetenčních modelů pro nevedoucí pracovní pozice – Warehouse Coordinator, Junior Accountant a Sales Administrative Assistant, a to na základě provedené kompetenční analýzy, která je součástí tohoto výzkumného šetření.

Podle Vetešky a Tureckiové je výstupem takové provedené kompetenční analýzy právě následné sestavení kompetenčního modelu. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 100)

Výzkumné šetření je realizováno kvalitativním přístupem. Dle Reichela „*jsou svým způsobem měřitelné, či minimálně nějak tříditelné, uspořádatelné*“ jeho předměty zkoumání. (Reichel, 2009, s. 40).

Kvantitativní výzkum je realizován zejména prostřednictvím dotazníku a strukturovaného rozhovoru.

Sestavené kompetenční modely pak zohledňují potřeby a požadavky organizace a jsou vhodné pro další profesní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na těchto pracovních pozicích v dané organizaci. Obsahem kompetenčního modelu jsou znalosti a dovednosti, kterými by měl zaměstnanec na dané pracovní pozici disponovat. Součástí výzkumného šetření jsou i návrhy jejich dalšího využití.

3.1.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem diplomové práce bylo na základě zjištěných informací a provedené kompetenční analýzy sestavit tři kompetenční modely vhodné pro profesní rozvoj zaměstnanců na nevedoucích pracovních pozicích Warehouse Coordinator, Junior Accountant a Sales Administrative Assistant.

Pro zajištění konkrétnosti a měřitelnosti cíle diplomové práce byly na základě teoretických východisek stanoveny čtyři výzkumné otázky pro kvantitativní výzkum prostřednictvím rozhovoru a dotazníkového šetření:

1. Kdy a jakým způsobem dochází k identifikaci kompetencí?
2. Co obsahují kompetenční modely a jakým způsobem jsou vytvářeny pro jednotlivé pracovní pozice v organizaci?
3. Jak souvisí kompetenční modely s profesním rozvojem zaměstnanců?
4. Jaké osvědčené metody a prostředky vzdělávání napomáhají k dosahování požadovaných kompetencí v rámci profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci?

Stanovené výzkumné otázky reflektovaly problematiku, kterou blíže zkoumala tato diplomová práce a byly formulovány tak, aby byly jasné a pro respondenty srozumitelné.

Pro kompetenční analýzu a pro následné sestavení kompetenčních modelů byla stanovena výzkumná otázka:

5. Jakými znalostmi, dovednostmi a vlastnostmi by měl zaměstnanec na dané pracovní pozici disponovat?

Stanovený cíl byl jednotný pro celou diplomovou práci, byl konkrétní a vycházel z problematiky, které se diplomová práce věnovala. Zároveň byl tento cíl i měřitelný pomocí metody SMART:

S (specifický), vytvořit tři kompetenční modely pro předem stanovené pracovní pozice,

M (měřitelný), je stanoven přesný počet kompetenčních modelů, které mají být vytvořeny, ale také lze změřit počet oslovených respondentů a počet navrácených dotazníků (tj. odpovědí),

A (akceptovaný), vybraná organizace odsouhlasila provedení výzkumného šetření pomocí dotazníků a rozhovoru,

R (reálný), stanovený cíl práce je reálný a lze jej splnit,

T (časově ohraničený), je stanoven časový harmonogram, který udává, kdy má být cíl dokončen (požadovaný termín).

3.1.2 Vymezení objektu šetření

Zvolený soubor respondentů vycházel z tématu a cíle této diplomové práce. Jelikož byla diplomová práce zaměřena na konkrétní organizaci, jednalo se o vzorek nereprezentativní, záměrně vybraný. Všem respondentům byla zajištěna anonymita.

Základní soubor tak tvořili všichni zaměstnanci dané organizace, tedy 75 potenciálních respondentů. Dle Reichela je základní soubor „*souhrn objektů, který lze vymezit, podchytit, identifikovat a z něhož se pak vybírá.*“ Oproti tomu „*výběrový soubor, též vzorek, je množina objektů/jednotek, která ve výzkumu zastupuje základní soubor.*“ (Reichel, 2009, s. 76).

Výběrovým souborem tohoto šetření byli všichni vedoucí zaměstnanci této nejmenované společnosti s ručením omezeným sídlící v hlavním městě Praze (což je současně i místo jejich pracoviště). Tato společnost začala používat a zavádět do praxe kompetenční modely na začátku roku 2018, kdy se tak rozhodla reagovat na konkurenční prostředí a zefektivnit nábor nových zaměstnanců.

Vybraný vzorek vytvořený z vedoucích zaměstnanců zahrnoval nejen zaměstnance, kteří s kompetenčními modely přicházeli do styku, ale také ty, kteří s nimi dále v rámci organizace pracovali – především se podíleli na jejich vzniku, návaznosti na vizi a strategii organizace a rovněž na následném využití.

Tento vzorek čítal celkem 31 respondentů – z celkového počtu 75 zaměstnanců – pracujících napříč všemi odděleními dané organizace. Pohlaví, věk ani délka praxe v tomto případě nerozhodovala. Získaná data byla doplněna strukturovaným rozhovorem s jedním z respondentů, který v organizaci zaštiťoval celou oblast kompetenčních modelů, především měl na starost provoz a řízení lidských zdrojů.

Časový harmonogram

Listopad až prosinec – sestavení a uspořádání výzkumných otázek do dotazníkového šetření, jejich přenesení do on-line dotazníku vytvořeného přes portál Survio. Sestavení otázek do rozhovoru.

Leden – oslovení respondentů a provedení šetření v rámci organizace, sběr potřebných dat pro další zpracování.

Únor – třídění a zpracování získaných dat, kompetenční analýza.

Březen až duben – vyhodnocení výzkumného šetření.

Květen – finalizace diplomové práce.

Určení místa a času realizace

Kvantitativní technika prostřednictvím on-line dotazníku probíhala prostřednictvím internetu, kdy došlo k oslovení respondentů pomocí e-mailové korespondence se žádostí o vyplnění dotazníku. Tato žádost současně obsahovala přímý odkaz na daný dotazník. Dotazník byl na odkazu k dispozici od 1. ledna do 31. ledna 2020 a jeho vyplnění bylo anonymní.

Strukturovaný rozhovor byl proveden rovněž v lednu 2020 v pracovní době u vybraného respondenta v místě jeho pracoviště. Kompetenční analýza byla provedena na přelomu ledna a února 2020, a to na základě analýzy získaných dokumentů obsahujících popisy vybraných pracovních pozic, jejich pracovních náplní a dalších podkladů.

3.1.3 Zvolené metody a postupy

Pro výzkumné šetření byla zvolena kvantitativní strukturovaná metoda, a ačkoliv pracovala s větším počtem respondentů, byla časově méně náročná pro všechny účastníky (tj. respondenty a výzkumníka). Výsledkem této metody bylo statistické vyhodnocení získaných dat, které bylo možné zobecnit.

Dotazníkové šetření

Při tvorbě této diplomové práce byla využita kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření, které je nejznámější a nejrozšířenější metodou tohoto výzkumu.

Barták podotýká, že mezi výhody používání dotazníku patří „zejména při možnosti respondentů vyjadřovat se anonymně, získat hodnověrnější odpovědi“ nebo jeho „malá náročnost z hlediska personálních či materiálních požadavků.“ (Barták, 2007, s. 23)

Především díky úspoře času respondentů a nenáročnosti na pochopení kladených otázek byla zvolena podoba on-line dotazníkového šetření provedeného přes internet, kdy byl respondentům zaslán přímý odkaz na dotazník, který následně vyplnili pouhým zaškrtnutím jedné či více z nabízených možností. On-line dotazník byl na základě předchozí dobré

zkušenosti vytvořen prostřednictvím on-line platformy Survio, která na základě dosud získaných odpovědí zobrazuje v reálném čase strukturu odpovědí.

Dle Reichela „*standardizovaný dotazník užívaný v kvantitativním šetření představuje soubor převážně uzavřených, několika polouzavřených a pouze výjimečně několika málo otevřených, volných otázek.*“ (Reichel, 2009, s. 119)

Dotazník obsahoval kombinaci otázek uzavřených a polouzavřených, kde respondent zvolením možnosti „jiná odpověď“ mohl vyjádřit svůj názor, jestliže se neztotožnil s ani jednou z nabízených odpovědí. Po odeslání vyplněného dotazníku bylo možné se získanými daty ihned dále pracovat, především je převést a upravit do grafické podoby ve formě grafů.

Za nevýhody a úskalí dotazníku pak dle Bartáka patří „*konstrukce kvalitního dotazníku (bez prvků předpojatosti, ovlivňování, navozování „žádoucích“ stanovisek)*“, která „*vyžaduje příslušnou odbornost.*“ (Barták, 2007, s. 23)

Cílem tohoto šetření tak bylo získat od respondentů jednoznačné odpovědi na stanovené výzkumné otázky:

Otázky dotazníkového šetření

1. Uveďte své pohlaví:
2. Jaká je Vaše celková délka praxe na vedoucí pozici?
3. Jak dlouho používáte nebo pracujete s kompetenčními modely?
4. Z jakého důvodu používáte právě kompetenční modely v organizaci?
5. Kdy nebo v jakém okamžiku jsou kompetenční modely sestavovány?
6. Pro které zaměstnance nebo pracovní pozice jsou kompetenční modely sestavovány?
7. Jakým způsobem provádíte kompetenční analýzu?
8. Co je výstupem provedené kompetenční analýzy?
9. Na co se nejvíce zaměřujete při tvorbě kompetenčního modelu?
10. Co obsahuje sestavený kompetenční model?

11. Zohledňují sestavené kompetenční modely i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců?
12. Jaká je souvislost mezi kompetenčními modely a profesním rozvojem v organizaci?
13. Jaké metody vzdělávání využíváte pro profesní rozvoj zaměstnanců?
14. Považujete osobně kompetenční modely za přínosné?
15. Napomáhají podle Vás kompetenční modely lepšímu profesnímu rozvoji?

Strukturovaný rozhovor

Další použitou technikou byl strukturovaný rozhovor (někdy též označovaný jako interview) provedený u jednoho z respondentů, který v dané organizaci zaštiťoval oblast řízení lidských zdrojů.

„Interview je velmi dobrým explorativním nástrojem – nástrojem na zmapování problematiky, se kterou výzkumník dosud neměl zkušenosti anebo která není zpracována ani v literatuře. Výzkumník použije otevřené otázky, aby získal základní orientaci ve zkoumaném poli.“ (Gavora, 2000, s. 111)

Dle Bartáka dochází k „navození vzájemného vztahu mezi dotazujícím a dotazovaným. To umožňuje získat informace o skutečných problémech a jejich příčinách, které by dotazovaný písemně zřejmě neuvedl.“ (Barták, 2007, s. 24)

Vzhledem k tomu, že nebyl získán souhlas respondenta s nahráváním rozhovoru, byly odpovědi na jednotlivé otázky doslovně zapisovány ručně do notebooku.

Reichel uvádí, že strukturovaný (jiným označením řízený) rozhovor obsahuje nejen určené otázky, které je třeba položit, ale také jejich pořadí. Jedná se o otázky volné, které jsou předem definované a jejich formulace je závazná. (Reichel, 2009, s. 112)

Tento rozhovor z velké části obsahoval totožné otázky jako dotazníkového šetření, které sloužily ke zkoumání názorů a mínění respondenta v oblasti procesu vytváření kompetenčních modelů v organizaci a jejich dalšího využití při profesním rozvoji zaměstnanců.

Podle Gavory je takový rozhovor neboli interview vlastně ústním dotazníkem, který je z časového hlediska méně náročný. (Gavora, 2000, s. 111)

Seznam otázek strukturovaného rozhovoru

1. Proč ve Vaší organizaci používáte právě kompetenční modely?
V jakém okamžiku jsou sestavovány a kdo je u Vás sestavuje?
2. Ověřujete si kompetence už u samotných uchazečů o zaměstnání při výběrovém pohovoru? Jak? Můžete uvést příklad?
3. Kompetenční modely sestavujete pro jednotlivé zaměstnance, tj. individuálně, nebo pro jednotlivé pracovní pozice? Má to nějaký důvod? Proč?
4. Provádíte kompetenční analýzu? Co všechno potřebujete znát pro správné sestavení kompetenčního modelu?
5. Sestavujete kompetenční model jako kombinaci měkkých a tvrdých kompetencí nebo se zaměřujete pouze na tvrdé kompetence? Jak takový kompetenční model vypadá? Můžete jej ukázat?
6. Zohledňují kompetenční modely i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců? A má zaměstnanec možnost se ke svému kompetenčnímu modelu vyjadřovat?
7. Je kompetenční model vázaný na potřeby organizace? Pokud ano, tak na jaké a proč?
8. Jakým způsobem uvádíte kompetenční modely do praxe? Máte sestavený např. i plán vzdělávání?
9. Existují nějaké osvědčené metody vzdělávání, díky kterým zaměstnanec snadněji dosáhne požadovaných kompetencí?
10. Používáte nějaké indikátory, na jejichž základě si ověříte, zda bylo dosaženo požadovaného rozvoje u zaměstnance? Uveďte, jaké a jak vyhodnocujete takové dosažení kompetencí?

Kompetenční analýza

Částí výzkumného šetření bylo i provedení kompetenční analýzy.

Ta je provedena na základě analýzy získaných dokumentů – popisů vybraných pracovních pozic, jejich pracovní náplně a požadavků znalostí a dovedností na zaměstnance.

Od dané organizace byly k provedení kompetenční analýzy poskytnuty následující texty nebo dokumenty jako vstupní zdroje:

- podnikatelský záměr,
- organizační struktura a řád,
- popisy pracovních pozic,
- snímky pracovního dne,
- seznam obecných požadavků na zaměstnance,
- pracovní inzeráty,
- kompetenční model pro jinou pracovní pozici,
- přehled úrovní kompetencí.

Na základě těchto poskytnutých informací došlo ke zjištění a k vymezení kompetencí (měkkých i tvrdých) potřebných pro výkon dané pracovní pozice. Nejprve byly obecně identifikovány klíčové kompetence související s vizí a strategií dané organizace, dále pak specifické kompetence pro uvedené pracovní pozice – Warehouse Coordinator, Junior Accountant a Sales Administrative Assistant.

Výstupem z provedené kompetenční analýzy všech získaných textů, dokumentů nebo jejich částí byl seznam kompetencí včetně jejich popisu. Kompetenční analýza tak odpovídala na otázku, jakými znalostmi, dovednostmi a vlastnostmi musí zaměstnanec na dané pracovní pozici disponovat.

Výstupy z kompetenční analýzy sloužily jako podklad k tvorbě kompetenčních modelů. Na základě takto zjištěných kompetencí pro vybrané pracovní pozice byly sestaveny tři kompetenční modely včetně požadované úrovně jednotlivých kompetencí.

Kompetenční model obsahoval všechny zjištěné kompetence z kompetenční analýzy uspořádané do několika skupin. Tyto shluky tak dohromady tvořily kompetenční model.

Zároveň bylo u jednotlivých skupin kompetencí uvedeno číslo úrovně v rozmezí 0-5, které značilo požadovaný stupeň znalostí nebo dovedností u jednotlivých kompetencí vycházejících z požadavků organizace, které byly součástí kompetenční analýzy.

Čím bylo číslo úrovně vyšší, tím byla znalost nebo dovednost zaměstnance na vyšší až profesionální úrovni. Číslo 0 značí, že jedinec danou kompetencí nedisponoval.

K takto sestaveným kompetenčním modelům byly uvedeny návrhy pro jejich využití v rámci profesního rozvoje zaměstnance na základě zjištěných teoretických poznatků vycházejících z odborné literatury.

3.2 Dotazníkové šetření

On-line dotazníkové šetření bylo po předchozí domluvě s vedením nejmenované společnosti s ručením omezeným provedeno v průběhu měsíce ledna 2020 u všech vedoucích zaměstnanců dané společnosti. Tento výběrový soubor čítal celkem 31 respondentů napříč společností.

Žádost o vyplnění dotazníku (viz Příloha č. 1) byla odeslána prostřednictvím e-mailu, a to požadovaným respondentům spolu s přímým odkazem na konkrétní dotazník. Dotazník byl na adrese <https://www.surveio.com/survey/d/S9Y7Q9X9V6Y3M3A8V> zveřejněný a k vyplnění dostupný do konce ledna 2020.

Z uvedeného celkového počtu 31 oslovených vedoucích zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 29 respondentů, přičemž z dostupné bezplatné statistiky u on-line dotazníkového šetření provedeného u platformy Survio bylo zjištěno, že přímý odkaz navštívili všichni oslovení respondenti, avšak 2 (6,5 %) z nich dotazník nedokončili a vrátilo se tak 29 (93,5 %) odpovědí z požadovaných 31 (100,0 %). Vyřazena nebyla žádná ze získaných odpovědí a veškeré odpovědi byly zaznamenány anonymně.

Časová náročnost na vyplnění dotazníku nebyla předem stanovena, avšak vyplnění všech 15 otázek bylo povinné a odhadované přibližně na 5 minut. Z dostupných statistik dotazníku vyplynulo, že vyplnění dotazníku zabralo 3 respondentům 1-2 minuty (10,0 %), 17 respondentům 2-5 minut (59,0 %), 6 respondentům 5-10 minut (21,0 %) a 3 respondentům 10-30 minut (10,0 %).

Pro grafické vyhodnocení dotazníkového šetření byla zvolena kombinace kruhových a sloupcových diagramů. Diagramy uváděly veškeré výsledky v procentech (podílech). Pro zpřesnění výsledků byly diagramy doplněny tabulkou s možnostmi odpovědí, které uvádí nejen samotné počty, ale i konkrétní odpovědi respondentů při zvolení možnosti „Jiná odpověď (napište prosím)“.

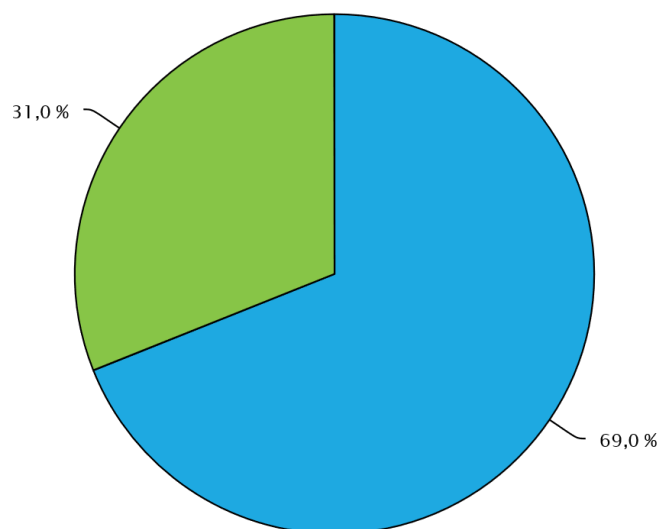
U všech jiných (vlastních) odpovědí byl upraven slovosled a gramatika.

Otázka č. 1

Uveďte své pohlaví:

Otázka č. 1 byla především doplňujícího a informativního charakteru. Na výsledky šetření v oblasti kompetenčních modelů a profesního rozvoje neměla žádný vliv.

Cílem této otázky bylo zjistit přesný počet respondentů, kteří se skutečně do dotazníkového šetření zapojili.



Graf 1 – Rozdělení respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)

Tabulka 2 – Pohlaví respondentů

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Muž	20	69,0 %

	Žena	9	31,0 %
--	------	---	--------

Zdroj: vlastní zpracování

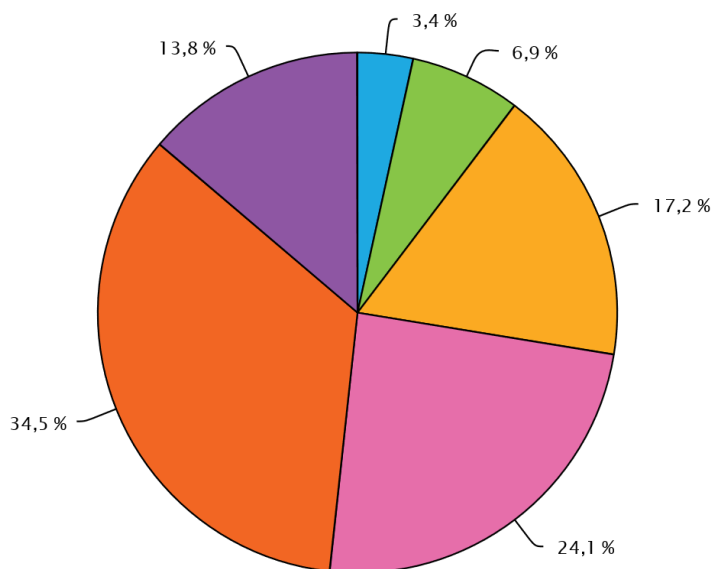
Do dotazníkového šetření se tak na základě výše uvedených odpovědí zapojilo 29 (93,5 %) respondentů, přičemž 20 (69,0 %) respondentů je mužského pohlaví a zbylých 9 (31,0 %) respondentů tvoří ženy.

Původně však byl dotazník odeslán celkem 31 respondentům (100,0 %) – konkrétně 11 ženám a 20 mužům. Z toho vyplývá, že muži se dotazníkové šetření zúčastnili všichni a z neznámého důvodu průzkum nedokončily 2 ženy.

Otázka č. 2

Jaká je Vaše celková délka praxe na vedoucí pozici?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká je celková délka praxe na vedoucí nebo řídící pozici u oslovených respondentů. Otázka byla položena z důvodu, pokud by získané odpovědi od respondentů nebyly v souladu s odpověďmi získanými ve strukturovaném rozhovoru a bylo by nutné zaměřit se na příčinu rozporu, přičemž délka praxe na vedoucí pozici by mohla být jednou z možných příčin.



Graf 2 – Zastoupení počtu let praxe na vedoucí pozici (vlastní zpracování)

Tabulka 3 – Délka vedoucí praxe

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Kratší než 1 rok	1	3,4 %
	1-2 roky	2	6,9 %
	3-5 let	5	17,2 %
	6-10 let	7	24,1 %
	11-15 let	10	34,5 %
	16-20 let	4	13,8 %
	21 let a více	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištění vyplynulo, že 1 respondent (3,4 %) má praxi kratší než 1 rok, 1-2 roky mají praxi 2 respondenti (6,9 %), 3-5letou praxi má 5 respondentů (17,2 %), 6-10 let praxe uvádí 7 respondentů (24,1 %), 11-15 let praxe zastupuje nejvíce respondentů, a to 10 (34,5 %), 16-20 let praxe mají 4 respondenti (13,8 %) a 21 let a více neuvedl nikdo z oslovených.

Ze získaných odpovědí je zřejmé, že vedoucí pozice ve společnosti zastávají zaměstnanci středně zkušení, a to za předpokladu, že každý zaměstnanec má alespoň dosažené střední vzdělání a před vstupem na vedoucí pozici zastával pozice nižšího charakteru. Daná společnost se snaží mít ve svých řadách na vyšších pracovních pozicích zaměstnance s praxí, aby dále mohli své zkušenosti a dovednosti předávat méně zkušeným zaměstnancům.

Pro zpřesnění výsledku odpovědi bych potřebovala znát skutečně dosažené vzdělání, celkovou praxi, případně věk jednotlivých respondentů. Z důvodu zachování anonymity jednotlivých zaměstnanců jsem od těchto otázek ustoupila.

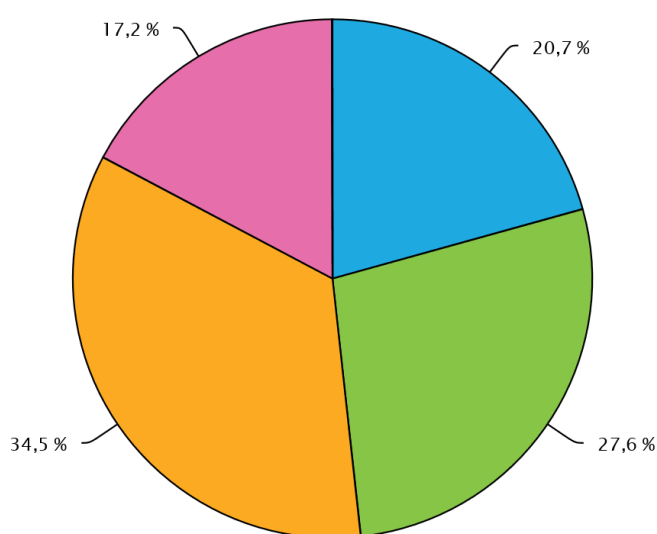
Otázka č. 3

Jak dlouho používáte nebo pracujete s kompetenčními modely?

Otázka měla za cíl zjistit, jak dlouho oslovený respondent pracuje nebo používá kompetenční modely. Tato otázka byla zvolena především proto, že daná společnost začala kompetenční

modely používat až od roku 2018. Na základě této otázky tak lze zjistit, zda se respondent setkal s kompetenčními modely i mimo tuto společnost.

V případě, že by ve společnosti působilo více zaměstnanců, kteří se s kompetenčními modely dosud nesetkali, lze očekávat rozdílné nebo nepřesné odpovědi u dalších položených otázek tohoto dotazníkového šetření.



Graf 3 – Práce s kompetenčními modely (vlastní zpracování)

Tabulka 4 – Délka praxe s kompetenčními modely

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Méně než 1 rok	6	20,7 %
	1-2 roky	8	27,6 %
	3-5 let	10	34,5 %
	6-10 let	5	17,2 %
	11-15 let	0	0,0 %
	16-20 let	0	0,0 %
	21 let a více	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

S kompetenčními modely se po dobu kratší 1 roku setkala 6 respondentů (20,7 %). Z toho bylo více než pravděpodobné, že mezi těmito respondenty byli i ti, kteří se s kompetenčními modely nesetkali v jiné společnosti. Pro zpřesnění by bylo zapotřebí znát délku trvání pracovního poměru u tohoto zaměstnavatele.

Po čas 1-2 let s kompetenčními modely pracovalo 8 dotázaných respondentů (27,6 %), 3-5 let uvedlo 10 respondentů (34,5 %), 6-10 let potvrdilo 5 respondentů (17,2 %). Možnosti 11-15 let, 16-20 let nebo 21 let a více nezvolil žádný z oslovených respondentů.

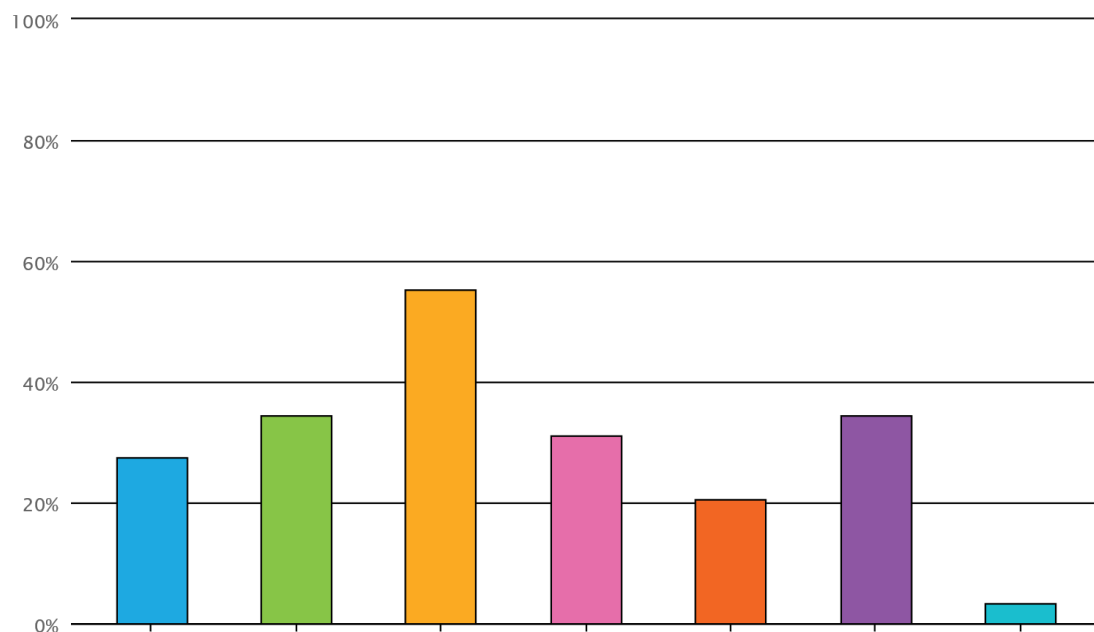
Ze získaných odpovědí je zřejmé, že se kompetenční modely v jiných společnostech taktéž využívají, a v dané společnosti se v současné době nachází více než polovina vedoucích zaměstnanců, kteří s kompetenčními modely již zkušenost měli.

Otázka č. 4

Z jakého důvodu používáte právě kompetenční modely v organizaci?

Otázka číslo 4 se zaměřovala na hlavní důvod, proč společnost využívala právě kompetenční modely. Důvodů, proč využívat kompetenční modely v organizaci může být celá řada. Cílem této otázky tak bylo zjistit, co společnost přimělo k rozhodnutí začít používat právě zmiňované kompetenční modely.

Do nabízených odpovědí byly zahrnuty ty nejzásadnější a respondentovi byl ponechán případný prostor pro jeho vlastní názor či vyjádření. Tato otázka umožnila respondentovi zvolit více než jednu nabízenou odpověď.



Graf 4 – Použití kompetenčních modelů (vlastní zpracování)

Tabulka 5 – Důvod používání kompetenčních modelů

Možnosti odpovědí	Počet	Podíl
Definují požadavky na určité pracovní místo a usnadní tak proces přijímacího řízení či adaptaci zaměstnance.	8	27,6 %
Je to účinný nástroj pro hodnocení a měření výkonu zaměstnanců a k zvýšení jejich efektivity práce.	10	34,5 %
Napomáhají k efektivnímu plánování vzdělávání, rozvoje nebo kariéry zaměstnance v organizaci.	16	55,2 %
Udávají relevantní informace o schopnostech a dovednostech konkrétního zaměstnance v aktuálním čase.	9	31,0 %
Vychází ze strategie a z potřeb organizace.	6	20,7 %
Je to komplexní nástroj pro řízení lidských zdrojů, lze jej využít pro všechny výše uvedené důvody.	10	34,5 %
Jiná odpověď (napíšte prosím):	1	3,4 %

Nevím, už jsem přišel k zavedenému systému.

Zdroj: vlastní zpracování

S odpovědí, že kompetenční modely definují požadavky na určité pracovní místo a usnadní tak proces přijímacího řízení či adaptaci zaměstnance, se ztotožnilo celkem 8 respondentů (27,6 %). 10 respondentů (34,5 %) považovalo kompetenční modely za účinný nástroj pro hodnocení a měření výkonu zaměstnanců a ke zvýšení efektivity jejich práce.

Je zřejmé a vyzkoušené, že kompetenční modely napomáhaly k efektivnímu plánování vzdělávání, rozvoje nebo kariéry zaměstnance v organizaci, protože si tuto možnost zvolilo 16 oslovených respondentů (55,2 %), což byla více než polovina dotázaných.

Pro 9 respondentů (31,0 %) kompetenční modely udávaly relevantní informace o schopnostech a dovednostech konkrétního zaměstnance v aktuálním čase. A dalších 6 respondentů (20,7 %) uvedlo, že kompetenční modely vycházely ze strategie a z potřeb organizace.

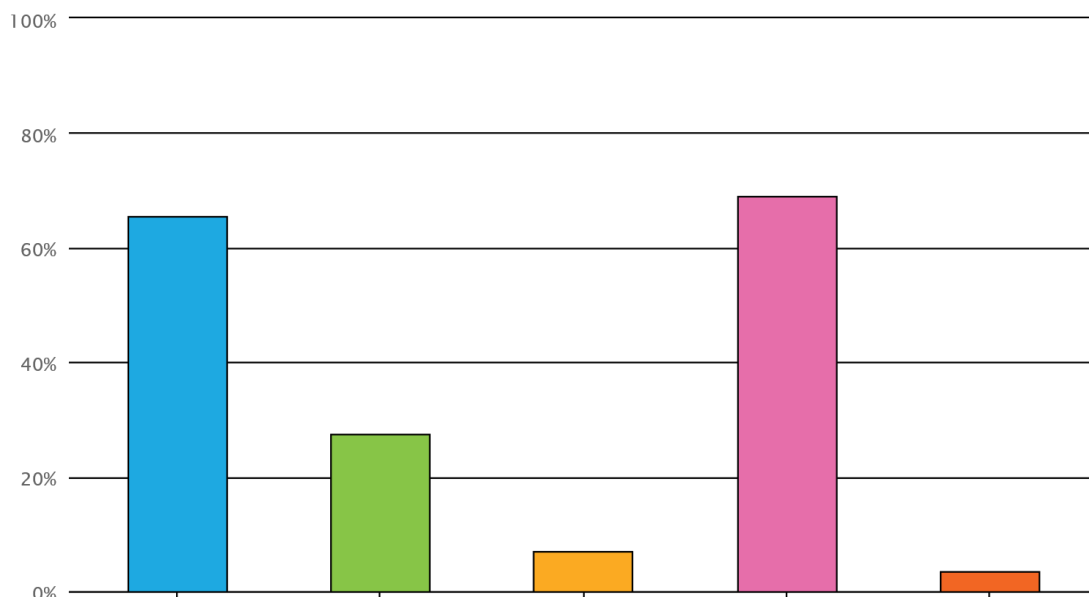
Pouhých 10 respondentů (34,5 %) označilo kompetenční modely za zcela komplexní nástroj pro řízení lidských zdrojů, resp. že jej bylo možné využít pro všechny výše uvedené důvody. Nakonec 1 respondent (3,4 %) využil možnosti vyjádřit se a uvedl, že důvod nezná, jelikož již přišel k zavedenému systému kompetenčních modelů. Z uvedené odpovědi je zřejmé, že se daný respondent s kompetenčními modely ještě nesetkal a ani se nepokoušel odhadnout jejich možný důvod použití. Ze získaných odpovědí lze usuzovat, že společnost používá kompetenční modely především k efektivnímu plánování vzdělávání, rozvoje nebo kariéry zaměstnance v organizaci.

Poté se zaměřuje i na jejich další využití, jako je hodnocení zaměstnanců aj., avšak komplexnost tohoto nástroje při řízení lidských zdrojů spatřuje pouze 10 dotázaných, což lze zdůvodnit tím, že ostatní respondenti nevyužívají kompetenční modely v maximální možné míře a zaměřují se pouze na určitou oblast.

Otázka č. 5

Kdy nebo v jakém okamžiku jsou kompetenční modely sestavovány?

Významem otázky číslo 5 bylo zjistit, kdy se v dané společnosti kompetenční modely vytvářely nebo sestavovaly, resp. v jakém okamžiku. Otázka byla myšlena směrem k zaměstnancům, nikoli k časovému horizontu. Uvedená otázka taktéž nabízela možnost vložit vlastní odpověď.



Graf 5 – Určení okamžiku sestavení kompetenčních modelů (vlastní zpracování)

Tabulka 6 – Okamžik sestavení kompetenčních modelů

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Při plánování nového zaměstnance nebo nové pracovní pozice.	19	65,5 %
	Před zahájením výběrového řízení nebo v jeho průběhu.	8	27,6 %
	Před nástupem nového zaměstnance, při jeho adaptaci.	2	6,9 %
	U stávajících zaměstnanců v případě potřeby.	20	69,0 %
	Jiná odpověď (napište prosím):	1	3,4 %
U změny pozice, při povýšení.			

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 19 respondentů (65,5 %) uvedlo, že se kompetenční modely sestavují při plánování nového zaměstnance nebo nové pracovní pozice. Před zahájením výběrového řízení nebo v jeho průběhu sestavuje kompetenční modely 8 respondentů (27,6 %).

Před nástupem nového zaměstnance a při jeho adaptaci kompetenční modely vytvářejí jen 2 respondenti (6,9 %). U stávajících zaměstnanců v případě potřeby sestavuje kompetenční modely většina dotázaných, a to 20 respondentů (69,0 %).

Pouze 1 respondent (3,4 %) využil možnosti vlastní odpovědi a uvedl, že se kompetenční modely sestavuje při změně pracovní pozice, resp. při povýšení.

V dané společnosti se tak kompetenční modely vytvářejí především při plánování zaměstnanců nebo pracovních pozic anebo u stávajících zaměstnanců v případě potřeby.

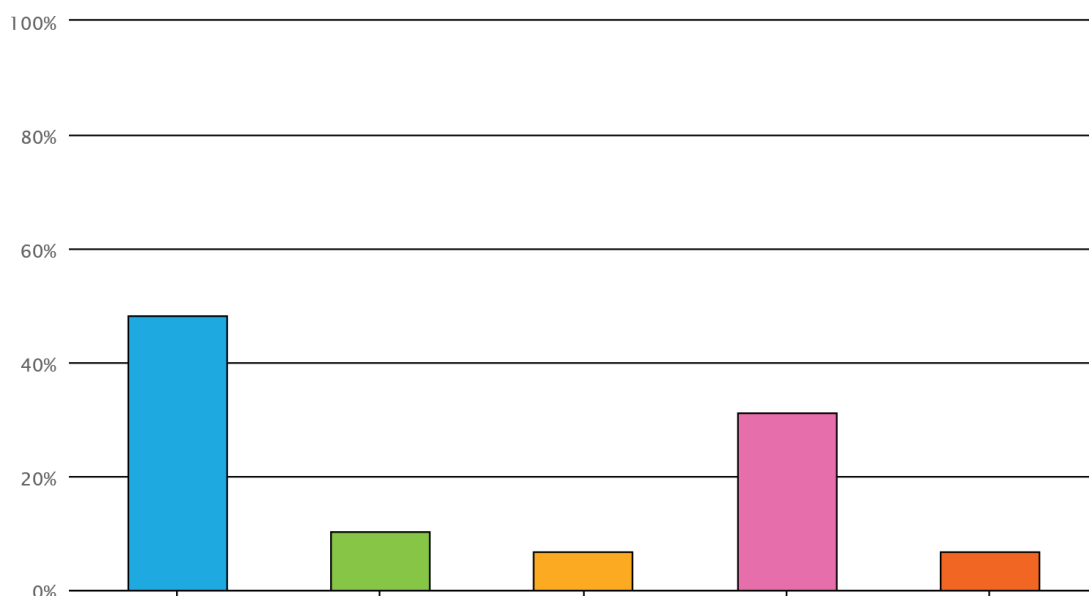
Ze získaných odpovědí je zřejmé, že společnost s kompetenčními modely po přijetí nového zaměstnance dále pracuje a průběžně je aktualizuje, aby odpovídaly skutečnosti.

Otázka č. 6

Pro které zaměstnance nebo pracovní pozice jsou kompetenční modely sestavovány?

Uvedená otázka číslo 6 doplňovala předchozí otázku a jejím cílem bylo zjistit a lépe definovat, pro koho konkrétně jsou kompetenční modely ve společnosti sestavovány.

Odpověď na tuto otázku tak podala informaci, kteří zaměstnanci ve společnosti disponují kompetenčním modelem. Jako odpověď bylo možné zvolit více z nabízených možností, případně vepsat odpověď vlastní.



Graf 6 – Vymezení pracovních pozic pro kompetenční modely (vlastní zpracování)

Tabulka 7 – Typy zaměstnanců

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení.	14	48,3 %
	Pro klíčové zaměstnance nebo pracovní pozice, především pro manažery nebo vedení organizace.	3	10,3 %
	Pro určitá oddělení v organizaci, mající zejména přímý vliv na rozvoj a výsledky organizace.	2	6,9 %
	Dochází ke kombinaci výše uvedeného.	9	31,0 %
	Jiná odpověď (napíšte prosím):	2	6,9 %
Záleží na vedoucím, já to sestavuji pro všechny klíčové pozice nejen pro manažery.			
Záleží na konkrétních potřebách a situaci, ale jedná se asi o kombinaci.			

Zdroj: vlastní zpracování

Pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení sestavuje kompetenční modely 14 respondentů (48,3 %), další 3 respondenti (10,3 %) uvedli, že kompetenční

modely vytvářejí pro klíčové zaměstnance nebo pracovní pozice, především pro manažery nebo vedení organizace.

Pro určitá oddělení v organizaci mající zejména přímý vliv na rozvoj a výsledky organizace sestavují kompetenční modely pouze 2 respondenti (6,9 %). 9 respondentů (31,0 %) používá kombinaci výše uvedených odpovědí. 2 respondenti (6,9 %) uvedli jinou možnost a doplnili, že sestavování kompetenčních modelů záleží na vedoucím a na konkrétních potřebách a situaci společnosti.

Na základě zjištěných odpovědí lze tvrdit, že ve společnosti kompetenční modely sestavují pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici, a nelze tak jednoznačně určit, pro které skupiny zaměstnanců jsou kompetenční modely sestavovány častěji.

Z uvedených výsledků vyplývá, že společnost má již zavedený systém kompetenčních modelů napříč celou organizací.

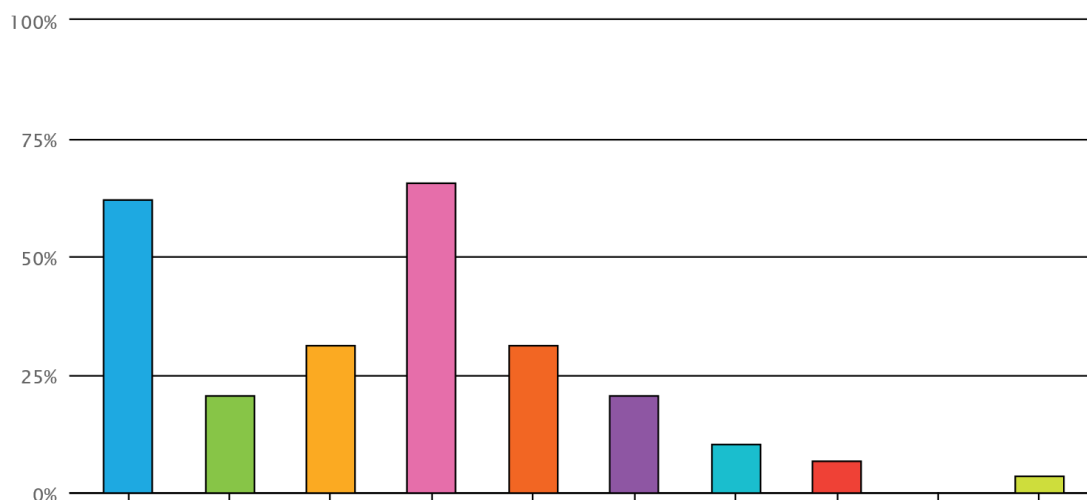
Otázka č. 7

Jakým způsobem provádíte kompetenční analýzu?

Otázka číslo 7 zjišťovala, jakým způsobem oslovení respondenti provádí kompetenční analýzu, která předchází vzniku kompetenčních modelů.

Kompetenční analýzu lze provádět různými způsoby nebo metodami a mnohdy byla doporučena i jejich vzájemná kombinace pro dosažení kvalitnějších a přesnějších výsledků. Cílem otázky bylo získat od respondentů přesně pojmenované způsoby nebo metody, které se ve společnosti v rámci kompetenční analýzy aplikovaly

Z tohoto důvodu bylo možné zvolit více možností z nabízených odpovědí, případně využít možnost vlastní odpovědi.



Graf 7 – Způsob provedení kompetenční analýzy (vlastní zpracování)

Tabulka 8 – Kompetenční analýza

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Za pomoci funkční analýzy.	18	62,1 %
	Analýzou výkonu největšího možného počtu zaměstnanců.	6	20,7 %
	Analýzou výkonu nejlepších zaměstnanců.	9	31,0 %
	Pozorováním zaměstnanců.	19	65,5 %
	Strukturované rozhovory se zaměstnanci.	9	31,0 %
	Výstupy z hodnocení zaměstnanců (např. za pomoci metody 360° zpětné vazby).	6	20,7 %
	Analogií reálných a simulovaných situací.	3	10,3 %
	Různé metody řešení problémů.	2	6,9 %
	Projektové a analytické metody.	0	0,0 %
	Jiná odpověď (napište prosím):	1	3,5 %
Nijak, zatím jsem neměl tu možnost.			

Zdroj: vlastní zpracování

Dohromady 18 respondentů (62,1 %) odpovědělo, že kompetenční analýzu provádí za pomoci tzv. funkční analýzy, která patří mezi nejznámější metody a jejímž cílem bylo získání popisu vykonávaných funkcí. Za nejrozšířenější metody lze taktéž považovat analýzu výkonu největšího možného počtu zaměstnanců, kterou zvolilo až 6 respondentů (20,7 %) a analýzu výkonu nejlepších zaměstnanců, kterou zvolilo 9 respondentů (31,0 %).

Pozorování zaměstnanců jako způsob kompetenční analýzy provádí 19 respondentů (65,5 %), což byla více než polovina dotázaných. Strukturované rozhovory se zaměstnanci aplikuje 9 respondentů (31,0 %) a výstupy z hodnocení zaměstnanců (např. za pomoci metody 360° zpětné vazby) používá pouhých 6 respondentů (20,7 %).

Analogii reálných a simulovaných situací využívají 3 respondenti (10,3 %) a různé metody řešení problémů používají jen 2 respondenti (6,9 %). Projektové a analytické metody nezvolil nikdo z dotázaných.

Vlastní odpověď uvedl 1 respondent (3,5 %), který zmínil, že zatím nevyužil žádnou z uvedených metod, jelikož neměl tu možnost. S největší pravděpodobností se jedná o respondenta, který se s kompetenčními modely nikdy nesetkal.

Ze všech výše uvedených odpovědí vyplynulo, že kompetenční analýza je ve společnosti prováděna nejčastěji pomocí pozorování zaměstnanců nebo za použití metody funkční analýzy. Dále je prováděna analýza výkonu nejlepších zaměstnanců a jsou vedeny strukturované rozhovory se zaměstnanci.

Ze zjištění je zřejmé, že ve společnosti využívají více metod ke zjištění těch správných kompetencí a nelze vyloučit ani jejich případnou kombinaci.

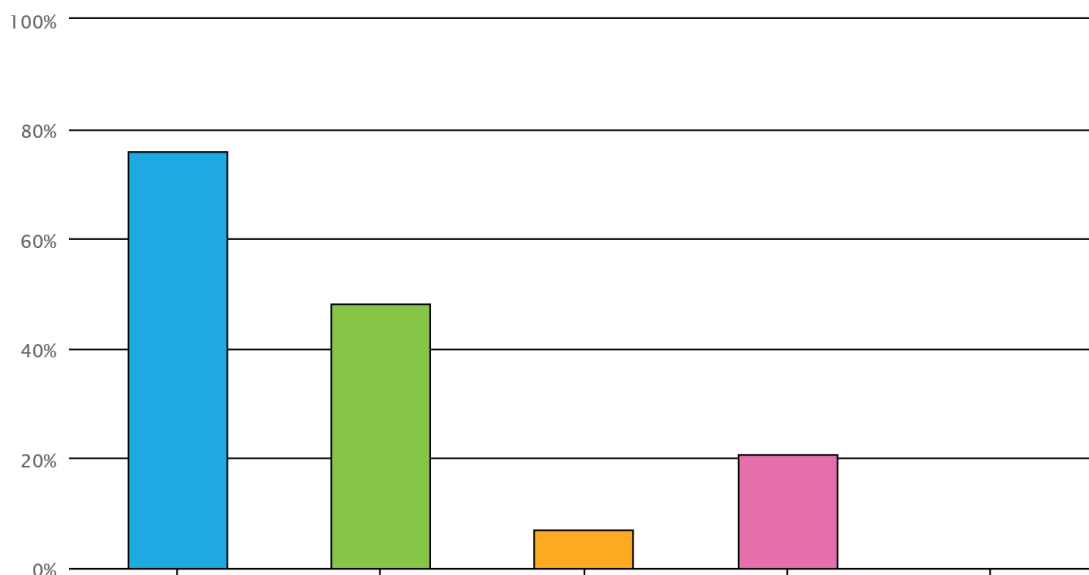
Otázka č. 8

Co je výstupem provedené kompetenční analýzy?

Po otázce na způsob provedení kompetenční analýzy se nabízí otázka, co bylo výstupem provedené kompetenční analýzy.

Obecně by měl výstup z kompetenční analýzy sloužit jako podklad pro zpracování kompetenčních modelů. Bylo by tedy žádoucí, aby výstup obsahoval relevantní informace, se kterými by bylo možno dále pracovat.

Cílem otázky bylo zjistit, jaký byl výsledek provedené kompetenční analýzy v dané společnosti. Pro zpřesnění bylo možné zvolit více odpovědí, nebo doplnit odpověď vlastní.



Graf 8 – Výsledek provedené kompetenční analýzy (vlastní zpracování)

Tabulka 9 – Výstup z kompetenční analýzy

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Názvy jednotlivých kompetencí (tzv. seznam kompetencí).	22	75,9 %
	Popis jednotlivých projevů chování.	14	48,3 %
	Seskupení do homogenních celků (mnohdy označované jako typy nebo kotvy kompetencí).	2	6,9 %
	Vše výše uvedené.	6	20,7 %
	Jiná odpověď (napíšte prosím):	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

22 respondentů (75,9 %) uvedlo, že výstupem z provedené kompetenční analýzy je tzv. seznam kompetencí, který obsahuje názvy jednotlivých kompetencí. Jedná se tedy o seznam přesně pojmenovaných a definovaných kompetencí. Popis jednotlivých projevů chování uvedlo jako výstup z kompetenční analýzy 14 respondentů (48,3 %).

Možné seskupení do homogenních celků – někdy též známé jako typy nebo kotvy kompetencí – označili v dotazníkovém šetření 2 respondenti (6,9 %). Všechny výše uvedené možnosti označilo 6 respondentů (20,7 %), čímž se rozumí, že výstup z kompetenční analýzy obsahuje nejen názvy, popis, ale i seskupení. Možnosti vlastní odpovědi zde nevyužil žádný z dotázaných respondentů.

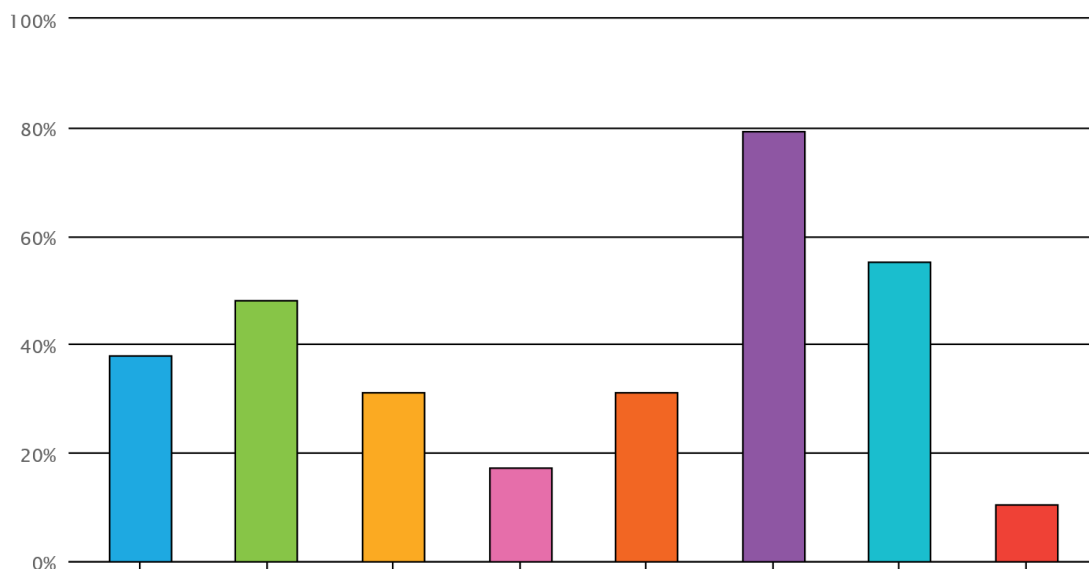
Na základě zjištění lze v dané společnosti považovat za výstup z kompetenční analýzy tzv. seznam kompetencí, případně je tento seznam doplněný o popis jednotlivých projevů chování. Ze zjištění tak vyplynulo, že společnost dbá na přesně definované a pojmenované kompetence.

Otázka č. 9

Na co se nejvíce zaměřujete při tvorbě kompetenčního modelu?

Po provedené kompetenční analýze přišla na řadu samotná tvorba kompetenčního modelu. Otázka číslo 9 zjišťovala, na co se při tvorbě kompetenčního modelu ve společnosti respondenti nejvíce zaměřili, resp. na co respondenti dbali a považovali to při tvorbě za důležité a podstatné, tj. na co se soustředí nebo na co si dávají pozor.

Uvedená otázka pak nabízela více možností odpovědí, které mohl daný respondent zvolit.



Graf 9 – Kladení důrazu u kompetenčních modelů (vlastní zpracování)

Tabulka 10 – Tvorba kompetenčního modelu

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Na konkrétní potřeby a cíle organizace.	11	37,9 %
	Na soulad se strategií a vizí organizace.	14	48,3 %
	Na možné budoucí využití kompetenčního modelu a jeho funkčnost.	9	31,0 %
	Na potřeby a motivaci zaměstnance.	5	17,2 %
	Na klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance.	9	31,0 %
	Na srozumitelnost a jednoduchost celého kompetenčního modelu.	23	79,3 %
	Na definování odlišnosti různých stupňů úrovní kompetencí.	16	55,2 %
	Jiná odpověď (napíšte prosím):	3	10,3 %
Na tom, pro koho ten model sestavuji. Podle toho k tomu přistupuji.			
Na návaznost na pracovní pozici, pro kterou to vytvářím.			
Na věrohodnost, vycházím z dané pozice.			

Zdroj: vlastní zpracování

Při tvorbě kompetenčního modelu se na konkrétní potřeby a cíle organizace zaměřuje 11 respondentů (37,9 %), na soulad se strategií a vizí organizace dbá 14 respondentů (48,3 %). Celkem 9 respondentů (31,0 %) uvedlo, že se soustředí na možné budoucí využití kompetenčního modelu a obecně jeho funkčnost. Na potřeby a motivaci zaměstnance se zaměřuje 5 respondentů (17,2 %). Na klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance, se soustřeďuje 9 respondentů (31,0 %).

Nejvíce dotázaných, tj. 23 respondentů (79,3 %) však uvedlo, že dbá na srozumitelnost a jednoduchost celého kompetenčního modelu. Na následné definování odlišnosti různých stupňů úrovní kompetencí klade důraz 16 respondentů (55,2 %), což je více než polovina

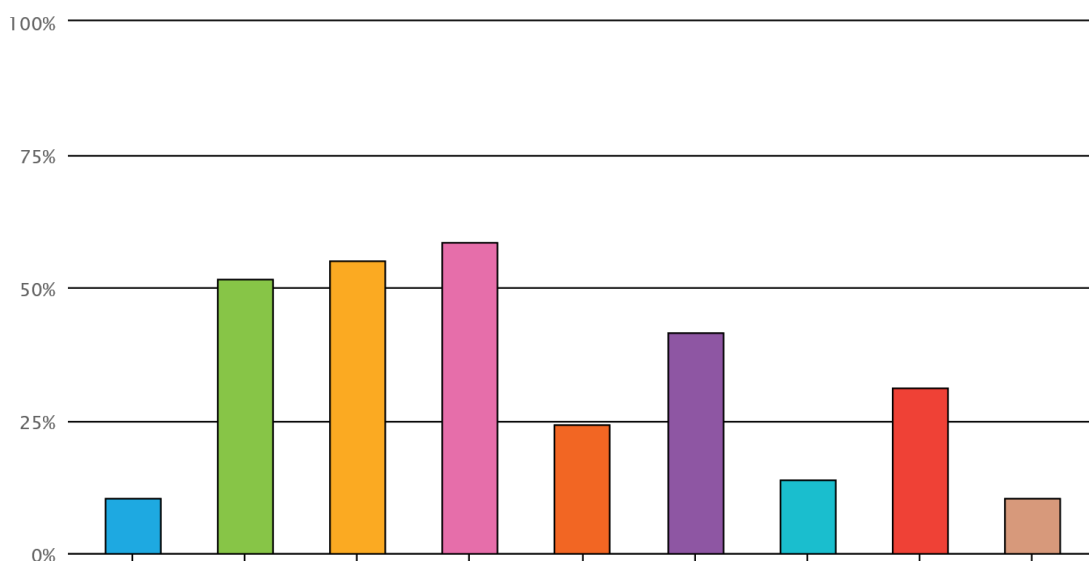
dotázaných. Otázka nabízela možnost otevřené odpovědi, kterou využili 3 respondenti (10,3 %), kteří se zaměřují na návaznost na pracovní pozici, pro kterou byl kompetenční model sestavován, na věrohodnost, aby kompetenční model skutečně odpovídal dané pracovní pozici. Jeden z těchto 3 uvedených respondentů zmínil, že se zaměřuje na to, pro koho model sestavuje – tím může být myšlena nejen pracovní pozice, ale i jiné faktory, které již respondent bohužel neuvedl a z důvodu zachování anonymity je nebylo možné zpětně získat.

Ze získaných odpovědí je zřejmé, že se respondenti ve společnosti při tvorbě kompetenčního modelu zaměřují nejčastěji na srozumitelnost a jednoduchost celého kompetenčního modelu, na definování odlišnosti různých stupňů úrovně kompetencí a na soulad se strategií a vizí organizace. Při vhodné kombinaci je skutečně pravděpodobné, že sestavený kompetenční model bude kvalitní a splňující všechny požadavky. Kvalitně sestavený kompetenční model je tak klíčem k dalšímu úspěchu nejen samotného zaměstnance, ale předně i k úspěchu celé společnosti.

Otázka č. 10

Co obsahuje sestavený kompetenční model?

Vzhled a obsah kompetenčního modelu si zvolila každá společnost nebo organizace sama dle svého vlastního uvážení, proto se otázka číslo 10 zabývala výstupem z tvorby kompetenčního modelu, resp. obsahem již sestaveného kompetenčního modelu. Respondenti měli možnost vybrat více nabízených odpovědí, nebo zvolit odpověď vlastní.



Graf 10 – Zastoupení obsahu kompetenčního modelu (vlastní zpracování)

Tabulka 11 – Obsah kompetenčního modelu

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Vlastnosti	3	10,3 %
	Odbornou kvalifikaci	15	51,7 %
	Schopnosti	16	55,2 %
	Dovednosti	17	58,6 %
	Osobnostní charakteristiku	7	24,1 %
	Znalosti	12	41,4 %
	Zkušenosti	4	13,8 %
	Vše výše uvedené	9	31,0 %
	Jiná odpověď (napíšte prosím):	3	10,3 %
Vždy záleží na pozici, je to nějaká kombinace uvedeného.			
Profil pracovníka			
Osobnostní profil			

Zdroj: vlastní zpracování

Použí 3 respondenti (10,3 %) uvedli, že jejich sestavený kompetenční model obsahuje vlastnosti, odbornou kvalifikaci potvrdilo 15 respondentů (51,7 %), schopnosti uvádělo 16 respondentů (55,2 %) a dovednosti 17 respondentů (58,6 %). Mezi dalšími možnostmi obsahu kompetenčního modelu byla uvedena osobnostní charakteristika, se kterou se ztotožnilo 7 respondentů (24,1 %). Znalosti v kompetenčním modelu uvedlo 12 respondentů (41,4 %), zkušenosti používá 4 respondenti (13,8 %).

Jednou z možných odpovědí bylo, že kompetenční model obsahoval vše výše uvedené. Toto tvrzení zvolilo celkem 9 respondentů (31,0 %). Vlastní odpovědi využili 3 respondenti (10,3 %), kteří uvedli, že vždy záleží na pozici, ale většinou se jedná o kombinaci uvedeného, případně kompetenční model obsahuje profil pracovníka nebo osobnostní profil. Otázkou je, zda se profilem pracovníka nebo osobnostním profilem nemyslí totéž.

	Nevím	1	3,4 %
	Spíše ne	5	17,2 %
	Rozhodně ne	2	6,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

To, že individuální potřeby zaměstnanců kompetenční modely zohledňují, si rozhodně myslí 8 respondentů (27,6 %), s odpovědí spíše ano se ztotožnilo 13 respondentů (44,8 %).

Pouze 1 respondent (3,4 %) uvedl, že neví. Spíše ne si pak myslelo 5 respondentů (17,2 %) a jen 2 respondenti (6,9 %) zvolili možnost rozhodně ne.

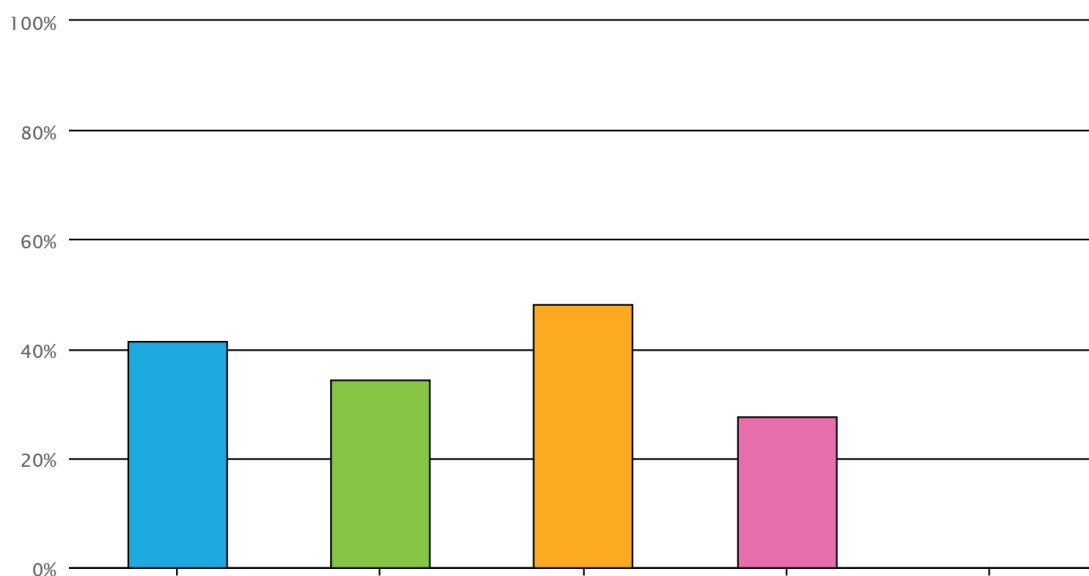
Na otázku, zda sestavené kompetenční modely zohledňují i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců lze odpovědět, že spíše ano. Zohlednění individuálních potřeb zaměstnanců by mohlo mít pozitivní dopad na jejich pracovní výkon a následně na výkon celé společnosti.

Otázka č. 12

Jaká je souvislost mezi kompetenčními modely a profesním rozvojem v organizaci?

Cílem této otázky bylo objasnit, jaká byla souvislost mezi kompetenčními modely a profesním rozvojem v dané společnosti. Zejména to, zda byla nějaká souvislost, příp. návaznost mezi kompetenčními modely a profesním vzděláváním zaměstnanců.

Otázka nabízela respondentovi možnost zvolit více odpovědí, nebo napsat odpověď vlastní.



Graf 12 – Vymezení souvislosti kompetenčních modelů a profesního rozvoje (vlastní zpracování)

Tabulka 13 – Souvislost kompetenčního modelu a profesního rozvoje v organizaci

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Díky kompetenčním modelům lze porovnávat výkony jednotlivých zaměstnanců a lépe tak identifikovat jejich vzdělávací potřeby.	12	41,4 %
	Na základě kompetenčních modelů lze sledovat a vyhodnocovat výsledky vzdělávání zaměstnanců (tzv. dosahování kompetenční úrovně).	10	34,5 %
	Kompetenční modely umožňují efektivně plánovat a rozmisťovat zaměstnance a pružně reagovat na měnící se strukturu organizace.	14	48,3 %
	Kompetenční modely doprovází celý cyklus systematického vzdělávání a proces vzdělávání v organizaci je tak mnohem efektivnější.	8	27,6 %
	Jiná odpověď (napíšte prosím):	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 12 oslovených respondentů (41,4 %) uvedlo, že díky kompetenčním modelům lze porovnávat výkony jednotlivých zaměstnanců a lépe tak identifikovat jejich vzdělávací potřeby. Na základě kompetenčních modelů srovnává a vyhodnocuje výsledky vzdělávání zaměstnanců (tzv. dosahování kompetenční úrovně) 10 respondentů (34,5 %).

To, že kompetenční modely umožňují efektivně plánovat a rozmisťovat zaměstnance a pružně reagovat na měnící se strukturu organizace, odpovědělo 14 respondentů (48,3 %). S tvrzením, že kompetenční modely doprovází celý cyklus systematického vzdělávání a proces vzdělávání v organizaci je tak mnohem efektivnější, se ztotožnilo celkem 8 respondentů (27,6 %). Jinou odpověď nezvolil žádný respondent.

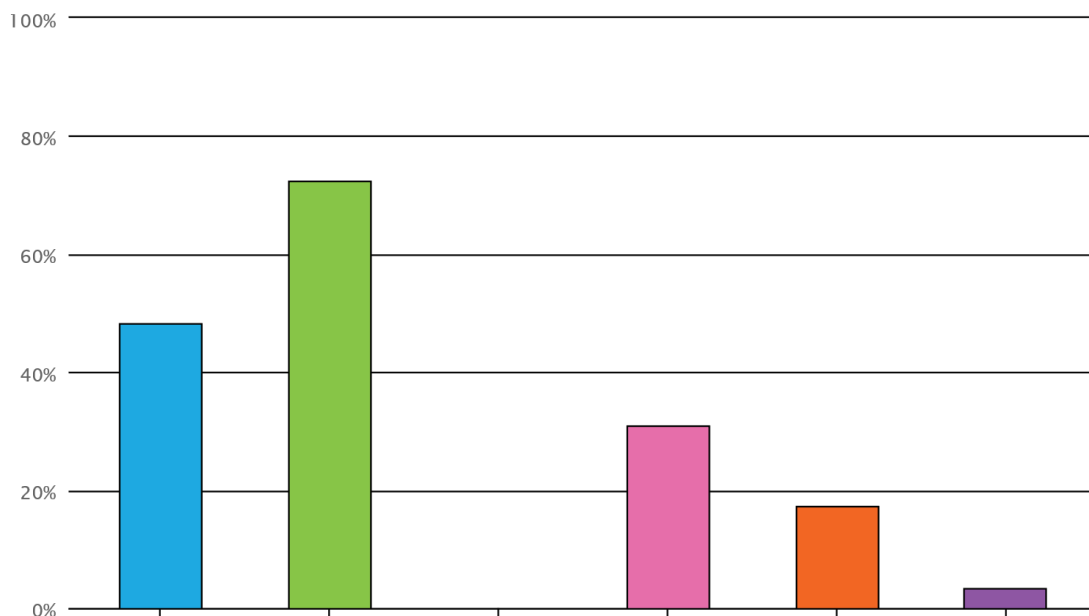
Z uvedeného vyplynulo, že respondenti vidí souvislost mezi kompetenčními modely a profesním rozvoji zejména v budoucím efektivním plánování a v rozmisťování zaměstnanců. Díky tomu je společnost schopna pružně reagovat na její měnící se strukturu a na nabídku trhu, a to nejen směrem k pracovnímu trhu, ale zejména k vlastní konkurenci.

Otázka č. 13

Jaké metody vzdělávání využíváte pro profesní rozvoj zaměstnanců?

Významem položené otázky bylo získat informace, které z uvedených metod vzdělávání byly využívány v dané společnosti v rámci profesního rozvoje zaměstnanců.

Otázka umožňovala nejen vlastní odpověď, ale také zvolit více odpovědí z nabízených možností.



Graf 13 – Přehled využívaných metod vzdělávání u profesního rozvoje zaměstnanců (vlastní zpracování)

Tabulka 14 – Metody vzdělávání zaměstnanců

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Názorné metody, při kterých přijde zaměstnanec do kontaktu s požadovanou činností, kterou si má osvojit – jako je instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem, rotace práce.	14	48,3 %
	Využíváme externích odborníků a vzdělávání probíhá formou přednášek, workshopů, diskuzí aj. na předem stanovené téma.	21	72,4 %
	Vzdělávání probíhá pomocí coachingu nebo mentoringu, jehož cílem je směřování a motivace zaměstnance.	0	0 %
	Upřednostňujeme sdílené metody vzdělávání u zaměstnanců, jako jsou pracovní porady nebo brainstorming.	9	31,0 %
	Libovolně kombinujeme výše uvedené metody s ohledem na aktuální potřeby zaměstnance, jeho pracovní zařazení a situaci organizace.	5	17,2 %
	Jiná odpověď (napíšte prosím):	1	3,4 %

Pro kancelářské pozice externí vzdělávání, ale pro manuální instruktáž.

Zdroj: vlastní zpracování

Dle názoru 14 respondentů (48,3 %) se ve společnosti používají názorné metody, při kterých přijde zaměstnanec do kontaktu s požadovanou činností, kterou si má osvojit – jako je instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem, rotace práce.

Nejvíce respondentů – celkem 21 (72,4 %) – uvedlo, že společnost využívá externích odborníků a vzdělávání probíhá formou přednášek, workshopů, diskuzí aj. na předem stanovené téma.

Odpověď „Vzdělávání probíhá pomocí coachingu nebo mentoringu, jehož cílem je směřování a motivace zaměstnance.“ nezvolil žádný z dotázaných.

To, že se ve společnosti upřednostňují sdílené metody vzdělávání u zaměstnanců, jako jsou pracovní porady nebo brainstorming, uvedlo 9 respondentů (31,0 %). S libovolnou kombinací výše uvedených metod se ztotožnilo 5 respondentů (17,2 %).

1 respondent (3,4 %) využil možnost vlastní odpovědi a podotkl, že pro kancelářské pozice je využíváno externí vzdělávání, ale pro manuální pozice instruktáž při výkonu práce.

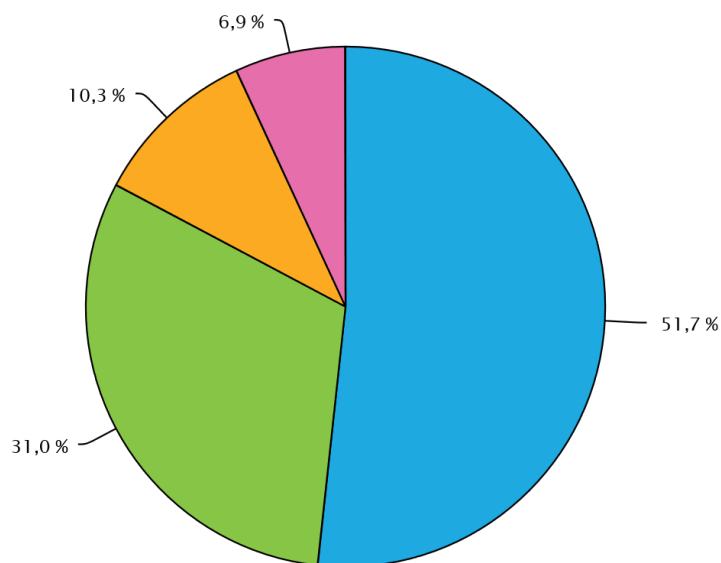
Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že ve společnosti uplatňují nejvíce vzdělávání mimo pracoviště za pomoci externích odborníků, případně se u zaměstnanců pracujících manuálně aplikují názorné metody (vzdělávání na pracovišti).

Otázka č. 14

Považujete osobně kompetenční modely za přínosné?

Otázku číslo 14 lze považovat za doplňkovou, soustředěvala se na subjektivní názor respondenta. Cílem otázky bylo zjistit, zda respondent považuje kompetenční modely za přínosné a zda v nich vidí smysl nebo potenciál.

Možné bylo zvolit pouze jednu odpověď.



Graf 14 – Případný přínos kompetenčních modelů v organizaci (vlastní zpracování)

Tabulka 15 – Přínos kompetenčních modelů

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Rozhodně ano	15	51,7 %
	Spíše ano	9	31,0 %
	Nevím	3	10,3 %
	Spíše ne	2	6,9 %
	Rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 15 respondentů (51,7 %) rozhodně vidí v kompetenčních modelech přínos. Dalších 9 respondentů (31,0 %) spíše vidí přínos. Celkem 3 respondenti (10,3 %) uvedli, že neví, a 2 respondenti (6,9 %) spíše nevidí žádný přínos.

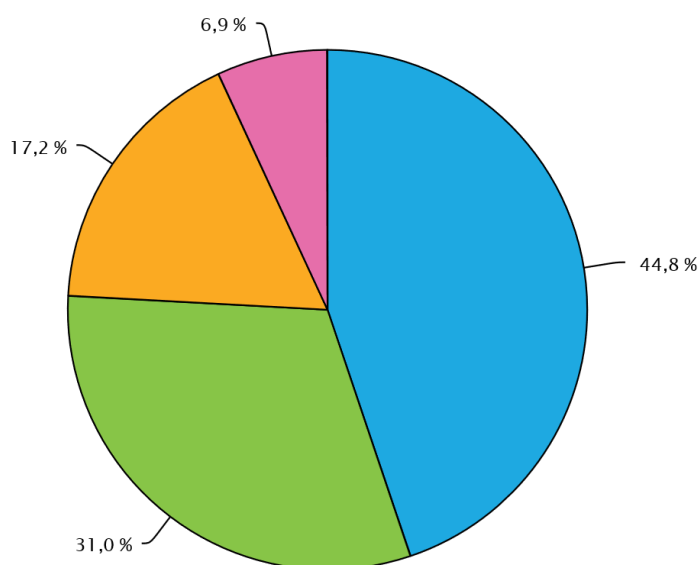
Ze subjektivních názorů respondentů vyplývá, že většina dotázaných považuje kompetenční modely za přínosné.

Otázka č. 15

Napomáhají podle Vás kompetenční modely lepšímu profesnímu rozvoji?






Poslední otázka dotazníkového šetření byla taktéž subjektivního charakteru a pouze informativní. Cílem této otázky bylo zjistit názor respondentů na možnou využitelnost kompetenčních modelů v oblasti profesního rozvoje zaměstnanců.

Respondenti vybírali pouze jednu z nabízených odpovědí.



Graf 15 – Vliv kompetenčních modelů na profesní rozvoj zaměstnanců (vlastní zpracování)

Tabulka 16 – Nápomoc kompetenčních modelů u profesního rozvoje

Možnosti odpovědí		Počet	Podíl
	Rozhodně ano	13	44,8 %
	Spíše ano	9	31,0 %
	Nevím	5	17,2 %
	Spíše ne	2	6,9 %
	Rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

To, že kompetenční modely napomáhají lepšímu profesnímu rozvoji, si rozhodně myslí 13 respondentů (44,8 %), dalších 9 respondentů (31,0 %) si myslí, že „Spíše ano“.

Celkem 5 respondentů (17,2 %) uvedlo, že neví, a 2 respondenti (6,9 %) zvolili možnost „Spíše ne“. Odpověď „Rozhodně ne“ nevybral žádný dotázaný.

Na základě získaných subjektivních názorů od respondentů lze říci, že kompetenční modely napomáhají lepšímu profesnímu rozvoji zaměstnanců.

3.3 Strukturovaný rozhovor

Další použitou metodou byl strukturovaný rozhovor, který se odehrál 17. ledna 2020 od 13 hodin v prostorách nejmenované společnosti s ručením omezeným.

Rozhovor byl veden s jedním respondentem, který zastřešuje celou oblast kompetenčních modelů a v organizaci má především na starost oblast provozu a řízení lidských zdrojů. Současně tento vedoucí zaměstnanec stál u zavádění kompetenčních modelů do společnosti, jelikož již měl zkušenost s jejich zaváděním v předchozím zaměstnání a pracuje s nimi již více než 7 let.

Kompetenční modely považuje oslovený respondent za velice přínosné, zejména s ohledem na profesní rozvoj zaměstnanců. Z důvodu zachování anonymity o něm nelze zveřejnit jméno ani bližší informace.

Vzhledem k časovým možnostem respondenta byla časová dotace na rozhovor stanovena na 60 minut. Rozhovor byl veden strukturovanou formou, jednalo se tedy o řízený rozhovor, kdy respondent odpovídal na předem známé otázky. Ty vycházely z dotazníkového šetření, které bylo provedeno u ostatních vedoucích zaměstnanců nebo team lídrů dané společnosti.

Odpovědi respondenta byly během rozhovoru doslovně přepisovány do notebooku, jelikož respondent neposkytl souhlas s nahráváním rozhovoru.

Po krátkém úvodním představení tazatele a respondenta, upřesnění časové dotace a náročnosti rozhovoru spolu s jeho cílem, byl rozhovor zahájen.

Otázka č. 1

Proč ve Vaší organizaci používáte právě kompetenční modely? V jakém okamžiku jsou sestavovány a kdo je u Vás sestavuje?

Odpověď respondenta:

Kompetenční model nám pomáhá při výběru nových a rozvoji stávajících zaměstnanců a je prostředkem pro efektivnější fungování podniku jako celku a plnění podnikových cílů. Organizace zastává přístup, kdy zaměstnanci mají být 100% profesionálové, kteří na sobě neustále pracují a zlepšují své dovednosti. A kompetenční model nám toho pomáhá dosáhnout.

Kompetenční modely jsou využívány pro výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců včetně jejich odměňování a řízení pracovního výkonu.

Kompetenční modely jsou sestavovány při vzniku jednotlivých nových pozic nebo při změně stávající struktury pozic podniku. Modely sestavuje provozně-ekonomický manažer, který zároveň funguje v roli HR manažera, a to ve spolupráci s jednotlivými manažery daných oddělení, pro které se kompetenční modely sestavují.

Otázka č. 2

Ověřujete si kompetence už u samotných uchazečů o zaměstnání při výběrovém pohovoru? Jak? Můžete uvést příklad?

Odpověď respondenta:

Zaměstnanci jsou v průběhu výběrového řízení testováni na tvrdé kompetence, které jsou podstatné pro pozici, o kterou se ucházejí. V průběhu osobního pohovoru jsou pak sledovány i vybrané měkké kompetence.

Uchazeči dostávají například test znalostí Excelu, který je sestaven tak, aby uchazeč musel pracovat i s problémem, kdy vhodná funkce pro vyřešení úlohy není funkční do okamžiku úpravy parametrů, které nejsou v zadání zdůrazněny.

Posuzováno je pak zejména to, jak si s tím uchazeč dokázal poradit a jak si čas rozvrhl pro vypracování daných úkolů. Testové úkoly jsou sestavovány v různé návaznosti a v různých souvislostech, takže je zároveň možné hodnotit logické a analytické myšlení.

Otázka č. 3

Kompetenční modely sestavujete pro jednotlivé zaměstnance, tj. individuálně, nebo pro jednotlivé pracovní pozice? Má to nějaký důvod? Proč?

Odpověď respondenta:

V současné době jsou sestavovány kompetenční modely pro všechny pracovní pozice.

Se zaměstnanci pak individuálně sestavujeme kariérní plány s ohledem na jejich potřeby, které vedou ke změně jeho pracovního zařazení, a ke kterým se váží další kompetence, které musí zaměstnanec splnit, aby pozice mohl dosáhnout.

Otázka č. 4

Provádíte kompetenční analýzu? Co všechno potřebujete znát pro správné sestavení kompetenčního modelu?

Odpověď respondenta:

Při tvorbě pracovní pozice je provedena kompetenční analýza, v rámci které je zkoumáno a posuzováno, kde v organizační struktuře se bude pracovní pozice nacházet, jaké činnosti bude vykonávat a k čemu má přispět v podnikovém fungování, aby bylo dosaženo cílů.

Nejlépe lze tyto činnosti ověřit samotným pozorováním, funkční analýzou, kde získáme popisy funkcí, které dotyčný zastává, případně využíváme i další metody kompetenční analýzy, ale s ohledem na danou pracovní pozici. Ne všude lze využít tyto metody.

Na základě toho jsou vyhodnoceny a pojmenovány tvrdé kompetence, které budou na danou pracovní pozici nezbytné. V souvislosti s tím a s předpokládaným vývojem dané pracovní pozice – a tedy i posunem pracovníka – jsou následně určeny i preferované měkké kompetence.

Otázka č. 5

Sestavujete kompetenční model jako kombinaci měkkých a tvrdých kompetencí nebo se zaměřujete pouze na tvrdé kompetence? Jak takový kompetenční model vypadá? Můžete jej ukázat?

Odpověď respondenta:

Kompetenční model je sestavován jako souhrn měkkých i tvrdých kompetencí, které jsou na danou pozici preferované nebo potřebné.

Veškeré kompetenční modely jsou součástí osobních složek zaměstnanců. Není problém jeden libovolný kompetenční model ukázat nebo Vám jej poskytnout jako přílohu.

Otázka č. 6

Zohledňují kompetenční modely i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců?

A má zaměstnanec možnost se ke svému kompetenčnímu modelu vyjadřovat?

Odpověď respondenta:

Kompetenční modely přímo nezohledňují individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců, tyto potřeby jsou reflektovány v kariérních plánech.

Zaměstnanci jsou seznámeni s kompetenčním modelem ke své pozici, před jeho finálním sestavením – pokud se jedná o novou pozici – je kompetenční model zaměstnanci představen a může se k němu volně vyjádřit.

Následně jsou v pravidelných intervalech se zaměstnanci vedeny hodnotící pohovory, při kterých má zaměstnanec zároveň možnost vést diskuzi o sestaveném kompetenčním modelu, pokud se domnívá, že nereflakuje skutečné potřeby na danou pozici.

Otázka č. 7

Je kompetenční model vázaný na potřeby organizace? Pokud ano, tak na jaké a proč?

Odpověď respondenta:

Kompetenční model je sestavován tak, aby byl v souladu s personální politikou organizace a strategií podniku. Vzhledem k tomu, že podnik plánuje růst, a to zejména na zahraniční trhy, musí zároveň s ním docházet i k rozvoji zaměstnanců, kdy je například kladen důraz na jazykové znalosti nebo obecně na klíčové kompetence.

Rozšiřování působnosti podniku se pak zaměstnanci musí umět přizpůsobovat a flexibilně reagovat na nové potřeby a úkoly. Kompetenční model je tak pro všechny bez výjimky srozumitelný a obsahuje zejména schopnosti, dovednosti, kvalifikaci nebo vlastnosti zaměstnance.

Otázka č. 8

Jakým způsobem uvádíte kompetenční modely do praxe? Máte sestavený např. i plán vzdělávání?

Odpověď respondenta:

Součástí procesů je i sestavování kariérních plánů. S tím je samozřejmě spojen rozvoj zaměstnance, který je seznámen s potřebným rozvojem a vzděláváním, kterým musí v plánovaném časovém horizontu projít. Dá se tedy říct, že jsou sestavovány i plány vzdělávání, ačkoliv nepřímě.

Otázka č. 9

Existují nějaké osvědčené metody vzdělávání, díky kterým zaměstnanec snadněji dosáhne požadovaných kompetencí?

Odpověď respondenta:

Opravdu účinná je zejména motivace zaměstnance, kdy se například dosažení požadovaných kompetencí odráží v jeho finančním ohodnocení nebo v jiném způsobu posunu. Každý zaměstnanec je však individuální osobnost, a nelze proto paušalizovat metodu vzdělávání, která by byla účinná pro všechny stejně. Obecně ale zastávám názor, že jde zejména o učení se z chyb a nezbytnost řešení problémů, a to i kolektivně.

Využíváme také služeb externích vzdělávacích společností, kam zaměstnance pravidelně posíláme na různá školení nebo kurzy. Pro zaměstnance pracující např. na skladě připravujeme spíše praktické ukázky, čímž si osvojí požadované dovednosti.

Otázka č. 10

Používáte nějaké indikátory, na jejichž základě si ověříte, zda bylo dosaženo požadovaného rozvoje u zaměstnance? Uveďte, jaké a jak vyhodnocujete takové dosažení kompetencí?

Odpověď respondenta:

Tvrdé kompetence jsou posuzovány zejména testováním zaměstnance, kdy mu jsou předloženy úkoly, které mají ověřit úroveň dosažených schopností. Měkké kompetence jsou hodnoceny zejména pozorováním při výkonu činností a řešení problémů.

Dosažení kompetencí je hodnoceno na základě procentuální škály schopnosti splnit zadané úkoly při testování kompetencí.

3.4 Kompetenční analýza

3.4.1 Představení organizace

Společnost s ručením omezeným vznikla v roce 2012, na českém trhu však v jiné právní formě působila už dříve. Vzhledem k určitým nevýhodám a růstu společnosti byla založena společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 200 000 Kč, který byl řádně splacen. Nyní ve společnosti působí současně 3 jednatele s různými obchodními podíly, přičemž každý z nich má na starosti určitou oblast působení.

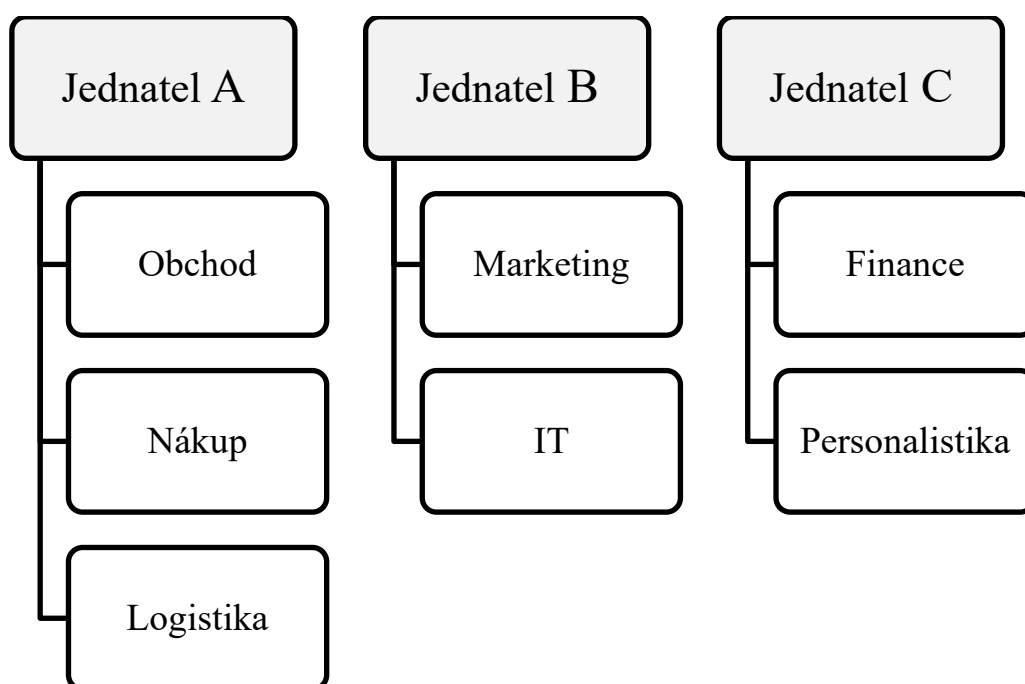
Předmětem podnikání dané společnosti je „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Hlavní činností je především velkoobchod, jeho zprostředkování a maloobchod. V současné době ve společnosti žádná výroba neprobíhá, společnost nedisponuje ani nedokončenou výrobou a její čistý obrat se na základě zveřejněné účetní závěrky z roku 2018 pohybuje ročně okolo 115 mil. Kč.

Společnost je plátcem DPH. Jedná se o malou účetní jednotku, která na základě výsledků k rozvahovému dni 31. 12. 2018 nepřekročila zákonem stanovená kritéria, čímž nedošlo ke vzniku povinnosti ověření účetní závěrky za daný rok auditorem. Za rok 2019 nejsou prozatím tyto informace veřejně dostupné.

Společnost sídlí v hlavním městě Praze, kde má také své kanceláře. Skladové prostory společnosti se nachází v dojezdové vzdálenosti 1 hodiny cesty autem (cca 90 km) od hlavního města Prahy.

Počet zaměstnanců dané společnosti byl v okamžiku probíhajícího šetření 75 vč. jednatelů společnosti, jedná se o nepřepočtený počet zaměstnanců. Zaměstnanci jsou nerovnoměrně rozdělení mezi následující oddělení: obchod a nákup, marketing, logistika, IT, finance a personální oddělení. Společnost zaměstnává i občany EU, především se jedná o občany Slovenské republiky.

Řídících zaměstnanců ve společnosti je celkem 31 – jednatele společnosti, manažeři (vedoucí jednotlivých oddělení) a team lídři. Nejvíce řadových zaměstnanců ve společnosti působí ve skladě, tj. v oddělení logistiky.



Obrázek 6 – Schéma organizační struktury – jednotlivá oddělení (vlastní zpracování)

Strategie a cíle organizace

Podnikatelským záměrem organizace je strategický plán stanovený na období 2017 – 2020. Z časového hlediska se jedná o střednědobý plán. Tento plán vznikl na základě analýzy trhu a SWOT analýzy dané organizace.

Mezi hlavní strategie rozvoje organizace patří především zvyšování spokojenosti tuzemských i zahraničních zákazníků současně se zvyšováním spokojenosti stávajících zaměstnanců, čímž by došlo k vzájemnému propojení strategie a cíle organizace.

Organizace do svých strategických plánů zařadila také každoroční zvýšení čistého obratu, které se očekává se zvýšením zahraničního exportu zboží o 34 %, a to nejen v rámci Evropské unie, ale také v závislosti na exportu do třetích zemí. Zvýšení podílu exportu zboží by tak mělo razantně přispět ke zvýšení celkového obratu organizace.

Pro dosažení požadovaného exportu se organizace zúčastní tuzemských i zahraničních veletrhů nebo výstav, kde bude moci oslovit potenciální zákazníky – zejména velkoobchodní odběratele – s cílem dát základ možnému rozšíření obchodních vztahů, zorientovat se na daných trzích a zjistit jejich potenciál i problematiku. Organizace taktéž obměňuje a přizpůsobuje sortiment zboží požadavkům jednotlivých trhů.

Směrem k zaměstnancům zvolila organizace strategii neustálého zvyšování odborných znalostí, prohlubování stávající praxe, a především získávání kompetencí potřebných pro rozšiřování zahraničního obchodu. Jedná se především o rozšíření výuky cizích jazyků a připravenosti zaměstnanců na případné změny v organizaci.

Cílem organizace je rozšíření exportu zboží, posílení pozice a růst konkurenceschopnosti na stávajících trzích, zvyšování kvalifikace a rozvoj kompetencí pracovníků organizace.

Organizace zvyšuje svou konkurenceschopnost především zvyšováním produktivity práce a pomocí cílených marketingových aktivit a propagace prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Instagram). Je využívána taktéž propagace samotnými odběrateli zboží prostřednictvím již zmiňovaných sociálních sítí.

V uvedeném podnikatelském záměru organizace zmiňuje i dodržování hlavních zásad k šetrnému přístupu k životnímu prostředí s ohledem na zdraví lidí a zvířat. V maximální možné míře bude organizace využívat materiály, které jsou pro životní prostředí šetrné a recyklovatelné.

Tabulka 17 – SWOT analýza organizace

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Široký sortiment zboží - Znalost trhu a konkurence - Krátké dodací lhůty - Flexibilita - Ověřené know-how a pracovní postupy - Kvalifikovaní a stabilní zaměstnanci - Okamžitá reakce na módní změny - Dlouhodobé vztahy s dodavateli - Navázaný kontakt s koncovými odběrateli (zákazníky) - Funkční webové stránky v několika jazykových mutacích 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká konkurence v daném odvětví - Naplnění trhu v ČR a na Slovensku, nemožnost zde dalšího růstu s ohledem na stávající konkurenci - Nedostatečná účast na veletrzích a výstavách

Příležitosti	Ohrožení (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšování konkurenceschopnosti - Rozšíření stávajícího sortimentu - Růst kvality poskytovaných doplňkových služeb za přijatelné ceny - Zvýšení potenciálních odběratelů - Potenciál vstupu na zahraniční trh - Zvýšení obratu z exportu zboží - Flexibilní přizpůsobování produktů módním trendům - Rozšíření vývojových a inovačních aktivit s ohledem na požadavky nových odběratelů a trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohrožení exportu zhoršením kurzu EUR vůči české koruně - Rostoucí nákupní ceny dodavatelů - Druhotná platební neschopnost - Odliv kvalifikované pracovní síly - Nedostatek pracovních sil pro rostoucí objem zakázek ze zahraničí - Rostoucí mzdové náklady a daňové zatížení - Nedostatek finančních zdrojů na nezbytné investice

Zdroj: Interní dokumenty organizace – podnikatelský záměr, 2016, vlastní zpracování

Podnikatelský záměr má také za cíl posílit výše uvedené silné stránky organizace, využít jejich příležitostí, potlačit slabé stránky a minimalizovat možná ohrožení.

Tento cíl byl pečlivě vybrán podle předchozích průzkumů a na základě zhodnocení personálních, administrativních a finančních možností samotné organizace.

Firemní kultura a hodnoty organizace

Firemní kulturu a hodnoty organizace definovali zaměstnanci v rámci společného workshopu s vedením organizace.

Kultura organizace je založena především na lidském přístupu ke všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní postavení, dosažené vzdělání, národnost, náboženství, sexuální orientaci či věk.

V organizaci tak je podle samotných zaměstnanců nekorporátní prostředí, které má spíše rodinnou a přátelskou atmosféru, ačkoliv se nejedná o původně rodinnou společnost. Zaměstnanci spolu tráví i svůj volný čas mimo pracovní prostory, vyplývá z dokumentů organizace.

Mezi uznávané hodnoty uvnitř organizace patří proaktivita, důvěra, spolupráce, zodpovědnost, upřímnost, otevřenost, ohleduplnost k sobě navzájem a k životnímu prostředí a orientace na zákazníka.

Obecně v organizaci vládne neformální pracovní prostředí, díky čemuž v kombinaci s výše uvedenými hodnotami dochází ke snížení a omezení fluktuace zaměstnanců.

3.4.2 Klíčové kompetence organizace

Na základě poskytnutého seznamu obecných požadavků na zaměstnance, vize a strategie organizace spolu s přihlédnutím k aktuální situaci v rámci organizace a k jejím stanoveným střednědobým plánům (kdy se organizace hodlá rozvíjet a chce dále hlouběji pronikat na zahraniční trh) byly stanoveny níže uvedené kompetence obsahující znalosti nebo schopnosti u zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání, které považují pro vybranou organizaci za žádoucí a klíčové.

Na základě uvedených dokumentů došlo k analyzování požadovaného chování zaměstnanců, které bylo jednotlivě vypsáno spolu s odkazem na příslušný interní dokument (pro případ, že by bylo třeba se ke zdroji vracet). Takto vymezené chování bylo posléze rozděleno do skupin, které lze označit jako „kompetenční témata“. Kompetenční témata obsahovala příbuzné projevy chování zaměstnanců, které lze považovat za základ pro tvorbu kompetencí. Každé kompetenční téma bylo nejprve označeno pracovním názvem.

Následně došlo k popsání a vymezení charakteristik chování zaměstnanců a k přesnému pojmenování kompetencí. Úrovně rozvoje kompetencí nebyly definovány z důvodu obecnosti těchto kompetencí a individuality jednotlivých zaměstnanců. Použitý postup identifikace kompetencí byl totožný i pro identifikace kompetencí specifických pro vybrané pracovní pozice.

Dohromady vzniklo pět klíčových kompetencí organizace, a to:

Tabulka 18 – Kompetence vybrané organizace

Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování
Anglický jazyk	Dorozumí se cizím jazykem.	Zvládá komunikaci v anglickém jazyce.

		Rozumí odborným výrazům ve své oblasti působení.
Angažovanost	Aktivně a usilovně se podílí na naplnění cílů organizace. V případě potřeby i nad rozsah svých pracovních povinností a pracovní náplně.	Vykonává činnosti i nad rozsah svého pracovního úvazku nebo svých pracovních povinností.
		Přispívání k dosahování stanovených cílů.
		Má kladný vztah ke své práci, které je oddaný a zaujatý.
Kooperace (spolupráce)	Zvládá bez obtíží týmovou práci a spolupráci s ostatními kolegy, a to napříč organizací.	Ochotně se zapojuje do skupinových prací.
		Aktivně naslouchá druhým.
		Vůči názorům ostatních má vzájemný respekt.
Ochota dále se vzdělávat a rozvíjet	Ochotně a aktivně se dále vzdělává ve své odbornosti, je schopen zlepšovat své výsledky a rozvíjet se v rámci svého osobního času.	Je motivován k dalšímu vzdělávání, kterému je ochoten se věnovat ve svém osobním čase.
		Aktivně vyhledává nabytí nových poznatků a zlepšuje svou výkonnost.
		Aplikuje teoretické poznatky do praxe.
Zvládání stresových situací	Je odolný vůči stresovým situacím, neztrácí sebekontrolu a dokáže se soustředit pouze na cíl.	Ve stresových situacích odvádí stále stejný výkon.
		Za jakýchkoliv okolností jedná s chladnou hlavou a dokáže ovládat své emoce.

		Svou práci vykonává i pod tlakem.
--	--	-----------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Výše identifikované klíčové kompetence zaměstnanců byly provázány se strategií a cíli organizace a nemají přímou vazbu na žádné konkrétní pracovní místo.

Jedná se o kompetence obecného charakteru, které jsou však významné a společné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Takové kompetence jsou pro organizaci velmi důležité, jelikož napomáhají k naplňování vize organizace, budoucích plánů a mají rozvojový potenciál.

3.4.3 Warehouse Coordinator

Ke zjištění požadovaných kompetencí pro pracovní pozici Warehouse Coordinator byla provedena kompetenční analýza dokumentů poskytnutých organizací, a to pracovního inzerátu, popisu a specifikace pracovní pozice včetně její náplně práce a snímek pracovního dne na dané pozici.

Zejména pak pracovní náplň a snímek pracovního dne poskytovaly detailní informaci o dané pracovní profesi (popis vykonávaných činností, pravomoci, nadřazenou pozici) včetně požadavků na znalosti a dovednosti (kvalifikační předpoklady).

Po pečlivém prostudování získaných dokumentů došlo nejprve k vymezení jednotlivých projevů chování, které napomáhaly k dosahování a plnění pracovních úkolů. Tyto projevy byly nejprve separátně vypsány spolu se zdroji (odkazy na jednotlivé dokumenty) a posléze rozčleněny do tzv. kompetenčních témat, které tvořily jednotlivé kategorie neboli okruhy.

Takto vytvořené kategorie byly pracovníčně označeny podle společných bodů u jednotlivých projevů chování (postoje, schopnosti, vědomosti, dovednosti) zaměstnanců.

Následně byly tyto kategorie opět několikrát analyzovány a docházelo k jejich postupnému slučování a vynechávání, přesouvání projevů chování, a to nejen za účelem zredukování vysokého počtu dříve vzniklých kategorií, ale také za účelem přesnějšího sjednocení a vymezení projevů chování těchto kategorií.

Takto vytvořené kategorie tvořily základ kompetencí a tvorby kompetenčního modelu.

Kompetenční témata	Projevy chování
Komunikační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> – komunikace s dopravci, dodavateli, ostatními zaměstnanci – schopnost asertivního jednání s ohledem na situaci – při komunikaci používá srozumitelný jazyk
Řešení potíží	<ul style="list-style-type: none"> – schopnost odhalit problém – při řešení problémů používá fakta
Práce s technikou	<ul style="list-style-type: none"> – znalost práce na počítači – práce se skladovým systémem a čtecím zařízením
Řidičské oprávnění	<ul style="list-style-type: none"> – aktivní řidič skupiny B, řídí vysokozdvizný vozík
Zdravotní stav	<ul style="list-style-type: none"> – zdravotní způsobilost, schopen manuální práce
Gramotnost	<ul style="list-style-type: none"> – znalost českého jazyka (aktivní) a anglického (pasivní), a matematiky (zejména počty)
Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> – práci vykonává samostatně a je poctivý – schopnost dodržování stanovených pravidel – schopnost nést zodpovědnost za svěřený úsek
Osobní rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> – hledání možností zefektivnění práce na skladě – plnění různých úkolů s ohledem na aktuální stav na skladě – vysoké pracovní nasazení a motivace
Řízení skladu	<ul style="list-style-type: none"> – schopnost plánování a koordinace dodávek zboží na skladě – praktické myšlení při určování skladovacích poloh (míst)
Orientace na výkon a výsledky	<ul style="list-style-type: none"> – přesnost při evidenci a zadávání zboží do systému – pořádek v dokumentech (dodací a skladové listy) – schopnost posuzování kvality dodaného zboží – přehled o pohybu zboží nejen v rámci organizace

3.4.4 Junior Accountant

Pro zjištění požadovaných kompetencí pro pracovní pozici s názvem Junior Accountant byla taktéž využita kompetenční analýza dokumentů poskytnutých organizací – pracovní inzerát, popis a specifikace pracovní pozice včetně náplně práce a snímek pracovního dne.

Na základě uvedených dokumentů došlo k vymezení projevů chování seskupených do kompetenčních témat, a to postupem použitým již při identifikaci kompetencí pro pracovní pozici Warehouse Coordinator.

Kompetenční témata	Projevy chování
Uvažování	– dokáže si propojit informace a vidět v nich souvztažnosti
Zákaznické rozdíly	– je podporou zákaznického servisu při řešení problémů
Orientace na výkon	– plní úkoly podle pokynů nadřízeného, pracuje samostatně – spolupracuje s externí účetní firmou a asistuje při práci
Organizace	– plánuje si činnosti na další pracovní den, rozvrhuje si ho
Práce na počítači	– pracuje s MS Office, ovládá účetní systém
Komunikace	– ovládá multitasking, ví, na koho se má obrátit
Profesní rozvoj	– vzdělává se v každoročních aktualitách v účetnictví
Informace	– orientuje se v dokumentech, dokáže v nich vyhledávat – vykonává prvotní formální kontrolu přijatých dokladů – přijaté doklady dále člení na střediska
Účetnictví	– zpracovává oblast fakturace a plateb – vystavuje faktury nebo jiné doklady – přijaté doklady zpracovává komplexně – vede pokladnu, pracuje s měnou a penězi – má hmotnou zodpovědnost – zpracovává bankovní výpisy a připravuje platební příkazy

Gramotnost	– pracuje s čísly a zvládá základní matematické operace
Legislativa	– orientuje se v základech aktuální legislativy
	– dodržuje stanovené termíny

3.4.5 Sales Administrative Assistant

U pracovní pozice Sales Administrative Assistant bylo pro zjištění požadovaných kompetencí postupováno obdobně jako u výše uvedených dvou pracovních pozic. Z toho vyplývá, že byla provedena stejným způsobem také kompetenční analýza získaných dokumentů, konkrétně se jednalo o pracovní inzerát, popis a specifikace pracovní pozice včetně náplně práce a snímek pracovního dne.

Kompetenční témata	Projevy chování
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> – řeší nesrovnalosti při dodávkách zboží – využívá komunikaci k získání chybějících dokumentů – vytváří „spojku“ mezi odděleními
Orientace na výkon	<ul style="list-style-type: none"> – pracuje samostatně a zodpovědně – dodržuje stanovené termíny
Organizace	<ul style="list-style-type: none"> – vykonává činnosti organizačního a provozního charakteru – vykonává jiné činnosti, které jsou zapotřebí
Práce na počítači	<ul style="list-style-type: none"> – pracuje s MS Office, vytváří tabulky v MS Excel – vykonává jiné činnosti, které jsou zapotřebí
Řidičský průkaz	– má oprávnění skupiny B
Čísla	– pracuje s čísly a daty
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> – administrativní podpora v oblasti vydaných objednávek – zadává objednávky do systému, kontroluje je na dodací listy – pracuje s příjemkami zboží a kompletuje účetní doklady – zařizuje dopravu a svou práci reportuje nadřízenému

3.5 Kompetenční modely

Všechny níže sestavené kompetenční modely byly vytvořeny postupem tzv. šitým na míru, a to na základě předešlé kompetenční analýzy, jejímž výstupem byla sestavená kompetenční témata.

Vzniklé kompetence ze sestavených kompetenčních témat byly seskupeny do homogenních celků, které byly jednoznačně pojmenovány, a zároveň byly vymezeny jejich stručné charakteristiky, které co nejpřesněji vystihovaly významy obsažených projevů chování (tj. obsah kompetence).

Následně byly tyto kompetence rozčleněny do obecných kategorií, a to na kognitivní (koncepční), personální (vztahové, sociální, osobní) a profesní (technické, odborné) kompetence, které pak vytvořily strukturu kompetenčního modelu. Tyto obecné kategorie byly určeny s ohledem na organizaci a vybrané pracovní pozice.

Klíčové kompetence neboli kompetence organizace tvořily samostatnou kategorii kompetenčního modelu. Tyto kompetence byly pro všechny tři kompetenční modely (pracovní pozice) stejné a vycházely z analýzy seznamu obecných požadavků znalostí a dovedností na zaměstnance, z vize a strategie organizace. Uvedené byly v nezměněné podobě.

Neverbální úroveň jednotlivých kompetencí byla určena z poskytnutých informací a z vlastní představy o dané pracovní pozici s ohledem na budoucí rozvoj kompetence. Tato úroveň byla určena i u klíčových kompetencí.

Vlastní sestavení a určení jednotlivých úrovní kompetencí nebylo možné z důvodu absence chybějících informací, které nebylo možné již v průběhu výzkumného šetření doplnit. Charakteristika stupně úrovní byla tak použita obecná, kterou poskytla samotná organizace (viz Příloha č. 3).

3.5.1 Warehouse Coordinator

Sestavený kompetenční model pro pracovní pozici Warehouse Coordinator obsahuje celkem čtrnáct kompetencí vč. těch klíčových, které jsou rozdělené do čtyř základních oblastí. Ty dohromady tvoří jeden celek – kompetenční model.

Tabulka 19 – Kompetenční model Warehouse Coordinator

Kompetence organizace			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Anglický jazyk	Dorozumí se cizím jazykem.	Zvládá komunikaci v anglickém jazyce.	1
		Rozumí odborným výrazům ve své oblasti působení.	
Angažovanost	Aktivně a usilovně se podílí na naplnění cílů organizace. V případě potřeby i nad rozsah svých pracovních povinností a pracovní náplně.	Vykonává činnosti i nad rozsah svého pracovního úvazku nebo svých pracovních povinností.	2
		Přispívání k dosahování stanovených cílů.	
		Má kladný vztah ke své práci, které je oddaný a zaujatý.	
Kooperace	Zvládá bez obtíží týmovou práci a spolupráci s ostatními kolegy, a to napříč organizací.	Ochotně se zapojuje do skupinových prací.	2
		Aktivně naslouchá druhým.	
		Vůči názorům ostatních má vzájemný respekt.	
Ochota dále se vzdělávat a rozvíjet	Ochotně a aktivně se dále vzdělává ve své odbornosti, je schopen zlepšovat své výsledky a rozvíjet se v rámci svého osobního času.	Je motivován k dalšímu vzdělávání, kterému je ochoten se věnovat ve svém osobním čase.	3
		Aktivně vyhledává nabytí nových poznatků a zlepšuje svou výkonnost.	

		Aplikuje teoretické poznatky do praxe.	
Zvládání stresových situací	Je odolný vůči stresovým situacím, neztrácí sebekontrolu a dokáže se soustředit pouze na cíl.	Ve stresových situacích odvádí stále stejný výkon.	2
		Za jakýchkoliv okolností jedná s chladnou hlavou a dokáže ovládat své emoce.	
		Svou práci vykonává i pod tlakem.	
Kompetence kognitivní			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Plánování a organizování	Zaměstnanec je schopen efektivně a rychle plánovat a koordinovat tok zboží na skladě, zajistit jeho uskladnění s ohledem na jeho vlastnosti (rozměry) a možnosti skladových prostor.	Při manipulaci se zbožím uplatňuje praktické myšlení.	3
		Práci vykonává systematicky.	
		Plánuje příjem a rozmístění dodávek zboží na sklad.	
		Přijaté zboží na skladě dále koordinuje.	
Řešení problémů	Zaměstnanec je schopen aktivně řešit nejrůznější nastalé problémy v rámci organizace související s dodáním zboží.	Je schopen sám odhalit problém.	3
		Předvídá a snaží se předcházet vzniku problémů.	
		Na vzniklý problém včas a řádně reaguje.	

		Při řešení problémů se opírá o dostupná fakta.	
Kompetence personální			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Efektivní komunikace	Cíleně komunikuje s klíčovými osobami i mimo organizaci.	Své vystupování přizpůsobuje situaci, dokáže jednat asertivně.	2
		Při komunikaci používá srozumitelný jazyk pro všechny účastníky, ví, na koho se má obrátit.	
Adaptabilita a flexibilita	Bez sebemenších problémů se snadno a rychle přizpůsobuje změnám a novým věcem.	Ochotně se přizpůsobuje novým situacím nebo postupům.	3
		Je časově flexibilní.	
		Rychle dokáže měnit své pracovní návyky.	
Kompetence profesní			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Práce s ICT	Při své práci využívá moderní technologie.	Vykonává práci na počítači.	3
		Používá skladový systém a čtecí zařízení.	
Řidičské oprávnění	Vlastní řidičské oprávnění skupiny B,	Je schopen řídit firemní automobil na pozemních komunikacích.	4

	<p>které je schopen v praxi využívat.</p>	<p>Dodržuje dopravní předpisy.</p>	
		<p>Na skladě manipuluje s vysokozdvížným vozíkem.</p>	
Numerická gramotnost	<p>Aktivně využívá znalost matematiky.</p>	<p>Při své práci využívá základní matematické operace.</p>	3
Zdravotní způsobilost	<p>Je schopen fyzické námahy bez omezení.</p>	<p>Vykonává manuální práci.</p>	4
Logistika a skladování	<p>Své odborné znalosti aktivně a adekvátně využívá při své praxi a řídí se platnými právními předpisy.</p>	<p>Při práci postupuje v souladu s vymezenými pravidly, která ovládá, a je schopen nést za své činy a rozhodnutí zodpovědnost.</p>	3
		<p>Je schopen samostatně posuzovat kvalitu dodaného zboží.</p>	
		<p>Má pořádek v dokumentech (dodací a skladové listy), v interním systému (skladová evidence zboží) a svou práci dotahuje do konce.</p>	
		<p>Uplatňuje zásady BOZP a PO.</p>	
		<p>Hledá možnosti zefektivnění práce na skladě.</p>	

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Junior Accountant

Sestavený kompetenční model pro pracovní pozici Junior Accountant obsahuje celkem šestnáct kompetencí a jeho struktura je totožná s kompetenčním modelem pro pracovní pozici Warehouse Coordinator.

Tabulka 20 – Kompetenční model Junior Accountant

Kompetence organizace			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Anglický jazyk	Dorozumí se cizím jazykem.	Zvládá komunikaci v anglickém jazyce.	3
		Rozumí odborným výrazům ve své oblasti působení.	
Angažovanost	Aktivně a usilovně se podílí na naplnění cílů organizace. V případě potřeby i nad rozsah svých pracovních povinností a pracovní náplně.	Vykonává činnosti i nad rozsah svého pracovního úvazku nebo svých pracovních povinností.	2
		Přispívání k dosahování stanovených cílů.	
		Má kladný vztah ke své práci, které je oddaný a zaujatý.	
Kooperace	Zvládá bez obtíží týmovou práci a spolupráci s ostatními kolegy, a to napříč organizací.	Ochotně se zapojuje do skupinových prací.	2
		Aktivně naslouchá druhým.	
		Vůči názorům ostatních má vzájemný respekt.	
	Ochotně a aktivně se dále vzdělává ve své	Je motivován k dalšímu vzdělávání, kterému	3

Ochota dále se vzdělávat a rozvíjet	odbornosti, je schopen zlepšovat své výsledky a rozvíjet se v rámci svého osobního času.	je ochoten se věnovat ve svém osobním čase.	
		Aktivně vyhledává nabytí nových poznatků a zlepšuje svou výkonnost.	
		Aplikuje teoretické poznatky do praxe.	
Zvládání stresových situací	Je odolný vůči stresovým situacím, neztrácí sebekontrolu a dokáže se soustředit pouze na cíl.	Ve stresových situacích odvádí stále stejný výkon.	3
		Za jakýchkoliv okolností jedná s chladnou hlavou a dokáže ovládat své emoce.	
		Svou práci vykonává i pod tlakem.	
Kompetence kognitivní			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Analytické myšlení	Využívá analytického myšlení, díky kterému vyvozuje správné výsledky, které je schopen prokázat a ověřit.	Dokáže si propojit informace a vidět v nich souvztažnosti (souvisí i s řešením problémů).	3

Plánování a organizování	Zaměstnanec je schopen efektivně si naplánovat rozvržení své práce.	Připravuje si podklady na další pracovní den.	3
		Svůj čas využívá efektivně.	
Řešení problémů	Spolupracuje při řešení zákaznických nesrovnalostí.	Je podporou zákaznického servisu.	2
Kompetence personální			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Efektivní komunikace	Komunikuje především cíleně za nějakým účelem.	Zvládá multitasking.	3
		Zná klíčové osoby k získání patřičných informací.	
Celoživotní učení	Ve své práci uplatňuje celoživotní učení.	Neustále se vzdělává, a to s ohledem na každoroční aktuality v účetnictví.	2
Orientace v informacích	Orientuje se v informacích a dokumentech, dokáže je vyhledávat a číst v nich.	Vykonává prvotní formální kontrolu přijatých dokladů.	3
		Člení přijaté doklady na střediska.	
Výkonnost	Zaměřuje se na svůj výkon, který neustále zlepšuje.	Je schopen sebekontroly a sebemotivace.	2
		Plní úkoly podle pokynů nadřízeného a spolupracuje s externí účetní firmou.	
		Svou práci vykonává efektivně.	

Kompetence profesní			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Práce s ICT	Využívá ke své práci moderní technologie.	Vykonává práci na počítači.	3
		Ovládá účetní systém a MS Office.	
Fakturace a platby	V oblasti účetnictví se orientuje především ve fakturaci a v platebním styku.	Vystavuje faktury nebo jiné doklady.	2
		Přijaté doklady zpracovává komplexně.	
		Vede pokladnu v různých měnách, pracuje s penězi.	
		Vytváří platební příkazy a pracuje s bankou a bankovními výpisy.	
Numerická gramotnost	Při své práci pracuje s čísly.	Zvládá základní matematické operace (sčítání, odčítání, násobení, dělení, procenta, aj.)	3
Legislativní povědomí	Má základní povědomí o aktuální legislativě a o jejím obsahu.	Dodržuje zákonem stanovené termíny.	2
		Svou práci odvádí v souladu se zákony nebo právními předpisy.	

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Sales Administrative Assistant

Sestavený kompetenční model pro pracovní pozici Sales Administrative Assistant obsahuje celkem čtrnáct kompetencí a jeho struktura je totožná s předchozími kompetenčními modely.

Tabulka 21 – Kompetenční model Sales Administrative Assistant

Kompetence organizace			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Anglický jazyk	Dorozumí se cizím jazykem.	Zvládá komunikaci v anglickém jazyce.	3
		Rozumí odborným výrazům ve své oblasti působení.	
Angažovanost	Aktivně a usilovně se podílí na naplnění cílů organizace. V případě potřeby i nad rozsah svých pracovních povinností a pracovní náplně.	Vykonává činnosti i nad rozsah svého pracovního úvazku nebo svých pracovních povinností.	3
		Přispívání k dosahování stanovených cílů.	
		Má kladný vztah ke své práci, které je oddaný a zaujatý.	
Kooperace	Zvládá bez obtíží týmovou práci a spolupráci s ostatními kolegy, a to napříč organizací.	Ochotně se zapojuje do skupinových prací.	3
		Aktivně naslouchá druhým.	
		Vůči názorům ostatních má vzájemný respekt.	
	Ochotně a aktivně se dále vzdělává ve své	Je motivován k dalšímu vzdělávání, kterému	2

Ochota dále se vzdělávat a rozvíjet	odbornosti, je schopen zlepšovat své výsledky a rozvíjet se v rámci svého osobního času.	je ochoten se věnovat ve svém osobním čase.	
		Aktivně vyhledává nabytí nových poznatků a zlepšuje svou výkonnost.	
		Aplikuje teoretické poznatky do praxe.	
Zvládání stresových situací	Je odolný vůči stresovým situacím, neztrácí sebekontrolu a dokáže se soustředit pouze na cíl.	Ve stresových situacích odvádí stále stejný výkon.	3
		Za jakýchkoliv okolností jedná s chladnou hlavou a dokáže ovládat své emoce.	
		Svou práci vykonává i pod tlakem.	
Kompetence kognitivní			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Řešení problémů	Aktivně řešení problémy a nesrovnalosti související s dodáním zboží odběrateli.	Na vzniklý problém včas a řádně reaguje.	2
Kompetence personální			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Efektivní komunikace	Své vystupování přizpůsobuje situaci.	Využívá cílené komunikace za účelem zjištění informací nebo získání potřebných dokladů.	3

		Vytváří spojkou mezi nákupním, provozním a účetním oddělením.	
Samostatnost	Své pracovní úkoly plní včas, řádně a samostatně bez významné pomoci.	Dodržuje stanovené termíny.	3
		Práci si po sobě zvládne přikontrolovat.	
		Práci vykonává zodpovědně.	
Organizační schopnost	Plánuje činnosti a efektivně nakládá s časem.	Zajišťuje činnosti organizačního a provozního charakteru.	2
		Zajišťuje ostatní činnosti, které je třeba.	
Kompetence profesní			
Název kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Úroveň
Práce s ICT	Svou práci vykonává s použitím moderních technologií.	Vykonává práci na počítači.	2
		Pracuje s MS Office, zejména v MS Excel, kde vytváří tabulky.	
Objednávky	Zajišťuje administrativní podporu v oblasti vydaných objednávek.	Zadává objednávky do interního systému.	3
		Na objednávky kontroluje dodací listy a hledá k nim příjemky zboží v systému.	
		Kompletuje účetní doklady a předává je na příslušná oddělení.	

		Zařizuje dopravu zboží k odběrateli.	
		Reportuje nákupnímu oddělení.	
Numerická gramotnost	Při své práci pracuje s čísly a daty.	Zvládá základní matematické operace (sčítání, odčítání, násobení, dělení, procenta, aj.)	3
Řidičské oprávnění	Vlastní řidičské oprávnění skupiny B a je aktivním řidičem.	Je schopen řídit firemní automobil na pozemních komunikacích.	2

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Návrhy pro využití kompetenčních modelů při profesním rozvoji

Součástí cíle diplomové práce je navrhnout další využití sestavených kompetenčních modelů v oblasti profesního rozvoje. Profesním rozvojem se rozumí rozšiřování a prohlubování stávající kvalifikace, jejímž výsledkem je především zvýšení produktivity a efektivity vykonávané práce. Výše uvedené kompetenční modely obsahují kompetence odrážející skutečný stav kvalifikace zaměstnance působícího na dané pracovní pozici. Všechny zmíněné kompetence lze dále rozvíjet.

Takto sestavené kompetenční modely lze využít několika způsoby:

1. Ověřování a měření kompetencí

Před plánováním profesního rozvoje je žádoucí ověřit, zda všechny uvedené kompetence v kompetenčním modelu skutečně napomáhají k dosahování požadovaného výkonu.

Při měření kompetencí dochází ke zjištění rozdílu mezi reálným a potřebným (očekávaným) stavem kompetence. Sestavený kompetenční model poté představuje základní oblast pro měření skutečného stavu kompetencí. Měření probíhá posuzováním kompetencí u hodnocených pracovníků.

2. Vytvoření mapy kompetencí a kurzů

Sestavený kompetenční model je možné propojit s aktuální nabídkou kurzů na trhu, čímž dojde k vytvoření mapy kompetencí. Ta bude obsahovat kurzy potřebné k rozvoji jednotlivých kompetencí. V mapě je žádoucí od sebe odlišovat kurzy, které napomáhají k rozvoji dané kompetence pouze okrajově, a naopak vyzvednout kurzy, které jsou k rozvoji kompetence účelové. Mapu kompetencí lze aplikovat i na klíčové kompetence, které jsou pro všechny zaměstnance stejné.

3. Vytvoření plánu vzdělávání (návrhu vzdělávacích aktivit)

Ze sestaveného kompetenčního modelu je zřejmé, jaké pracovní činnosti zaměstnanec vykonává. Lze tedy určit, zda se jedná o práci kancelářského charakteru, práci manuální, případně o jejich kombinaci. Na základě toho je možné rozdělit a navrhnout vzdělávací aktivity, které budou realizovány na pracovišti a které mimo něj. Pro každý plán vzdělávání je důležité stanovit jeho cíl (čeho má být dosaženo) a také časové ohraničení, které určuje, kdy budou jednotlivé vzdělávací aktivity realizovány a v jakém okamžiku dojde k jejich vyhodnocení.

4. Jiné využití kompetenčních modelů

Mimo rozvoj a vzdělávání zaměstnanců lze dané kompetenční modely využít i při personální činnosti výběru zaměstnanců (zkoumání životopisu, dotazník, rozhovor), kde je možné takto sestavené kompetenční modely využít jako zdroj požadavků a způsobilostí pro budoucího zaměstnance organizace, případně také vymezené kompetence využít jako kritéria výběru uchazečů, kteří následně postoupí do dalšího kola výběrového řízení.

4 Shrnutí výsledků výzkumu a diskuze

Součástí praktické části diplomové práce bylo shrnutí a vyhodnocení provedeného výzkumného šetření. V závěru diplomové práce pak je vyhodnoceno, zda byl naplněn a dosažen předem stanovený cíl této diplomové práce.

Cílem diplomové práce bylo na základě informací zjištěných z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru a z následně provedené kompetenční analýzy sestavit tři kompetenční modely vhodné pro profesní rozvoj zaměstnanců, a to na nevedoucích pracovních pozicích nazvaných jako Warehouse Coordinator, Junior Accountant a Sales Administrative Assistant.

Na základě získaných a vyhodnocených odpovědí od 29 respondentů dotazníkového šetření a 1 respondenta, který se účastnil strukturovaného rozhovoru, vznikl podklad pro zpracování kompetenční analýzy a následného sestavení tří kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice v dané organizaci.

Na otázku zkoumající využití kompetenčních modelů nešlo odpovědět nesprávně, jelikož všechny uvedené odpovědi nabízeły skutečné možnosti, pro které lze kompetenční modely využít, jelikož se jedná o komplexní nástroj. Ze získaných odpovědí bylo zjištěno, kterou z nabízených možností v organizaci preferují, a vyšlo tak najevo, že organizace používá kompetenční modely především z důvodu zajištění rozvoje zaměstnanců, to potvrzuje 16 oslovených respondentů (55,2 %) z dotazníkového šetření, což je více než polovina dotázaných. S tímto tvrzením je v souladu i názor vedoucího zaměstnance z provedeného rozhovoru.

Uvedené zjištění je tak v souladu s uvedenými informacemi v teoretické části této práce, jelikož Veteška s Tureckiovou označují kompetenční model za nástroj zefektivnění řídicích procesů organizace (zejména pak směrem k řízení rozvoje schopností a dovedností v souladu s vizí a cíli organizace). (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 121).

K vytváření kompetenčních modelů dochází při plánování nového zaměstnance nebo při změně struktury v organizaci, a to bez ohledu na pracovní zařazení zaměstnance. Je tedy zřejmé, že v organizaci s kompetenčními modely i nadále pracují, což potvrzuje

odpověď vedoucího zaměstnance, který uvedl, že společně se zaměstnanci sestavují kariérní plány, jejichž cílem je změna pracovního zařazení a získání požadovaných kompetencí.

Respondenti dotazníkového šetření uvedli, že sestavené kompetenční modely zohledňují i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců, avšak s tímto tvrzením se neztotožnil vedoucí zaměstnanec, se kterým byl veden strukturovaný rozhovor. Ten naopak individuální potřeby zohledňuje až v kariérním plánu, nikoliv ve standardním kompetenčním modelu. Tento rozpor lze vysvětlit nesprávným pochopením otázky ze strany respondentů dotazníkového šetření, kdy mohlo dojít k záměně kompetenčního modelu a kariérního plánu.

Kompetenční analýza je prováděna v organizaci nejčastěji za pomoci funkční analýzy nebo pozorováním zaměstnanců. Využívají se ale i jiné metody. Na základě takové analýzy jsou pak vyhodnoceny a pojmenovány kompetence, které jsou pro danou pracovní pozici nezbytné. Výstupem z kompetenční analýzy je podle 22 dotázaných (75,9 %) seznam kompetencí. Až 14 respondentů (48,3 %) považuje za výstup popisy jednotlivých projevů chování.

Ze získané odpovědi vedoucího zaměstnance, který označil za výstup kompetenční analýzy určení tvrdých a měkkých kompetencí, lze jeho prohlášení ztotožnit se seznamem kompetencí neboli s názvy jednotlivých kompetencí.

Podle Vetešky a Tureckiové je sice výstupem provedené analýzy obvykle sestavení kompetenčního modelu, který obsahuje typy a druhy kompetencí a určuje klíčové kompetence, které jsou nejvýznamnější z hlediska fungování samotné organizace. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 100) Bartoňková ale proces identifikace kompetencí rozděluje do pěti etap, přičemž výstupem fáze analýzy a klasifikace informací je právě zmíněný seznam kompetencí.

Kompetenční model pak tvoří souhrn těchto kompetencí a je uložen v osobní složce zaměstnance. Podle vedoucího zaměstnance je kompetenční model sestavován tak, aby byl v souladu s personální politikou organizace a strategií zároveň. To ostatně potvrzují i respondenti dotazníkového šetření, kteří uvedli, že se při tvorbě kompetenčního modelu zaměřují zejména na konkrétní potřeby a cíle organizace (celkem 11 respondentů, tedy 37,9

%), na soulad se strategií a vizí organizace dbá 14 respondentů (48,3 %). Úctyhodných 79,3 % (tj. 23 dotázaných) preferuje jednoduchost a srozumitelnost kompetenčního modelu.

Taktéž Veteška s Tureckiovou podotýkají, že by tvůrci kompetenčních modelů nikdy neměli ztratit ze zřetele strategii a cíle dané organizace. A je žádoucí zaměřit se i na strategie a cíle personální a sociální, které jsou taktéž spjaty s vizí a kulturou organizace. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 100).

Každý ze zaměstnanců organizace je seznámen se svým kompetenčním modelem a následně je ke kompetenčnímu modelu vytvořen i kariérní plán (případně plán vzdělávání). Na základě takového plánu dochází ke stanovení předem vymezenému časovému horizontu k rozvíjení požadovaných kompetencí.

V organizaci jsou vhodné metody vzdělávání pro rozvíjení požadovaných potřeb plánovány individuálně. Využívají se jednak služby externích odborníků, kde vzdělávání probíhá formou přednášek, workshopů, diskuzí aj. na předem stanovené téma, ale také se v organizaci využívají interní možnosti vzdělávání, jako je např. u manuálních prací instruktáž práce.

Za zajímavost lze považovat zjištění, že odpověď „Vzdělávání probíhá pomocí coachingu nebo mentoringu, jehož cílem je směřování a motivace zaměstnance.“ nezvolil žádný z dotázaných respondentů.

Z výše uvedeného rozhovoru a výsledků dotazníkového šetření je evidentní, že jsou výsledky ve vzájemné souvztáznosti, jelikož oslovený vedoucí zaměstnanec potvrzuje názory respondentů dotazníkového šetření.

Pro sestavení kompetenčních modelů byly posléze použity znalosti z odborné literatury obsažené v teoretické části této diplomové práce a podpůrné materiály dodané společností.

Na základě toho vznikly výstupy z kompetenční analýzy, která probíhala pomocí analýzy poskytnutých dokumentů – zejména snímků pracovního dne a popisu pracovních míst. Tuto analýzu lze označit za náročnější, jelikož záleží na kvalitě obsahu dostupných materiálů, které z mého pohledu mohly být ještě detailnějšího charakteru. Z uvedených materiálů nebylo možné vymezit jednotlivé stupně kompetencí, jelikož dokumenty obsahovaly pouze aktuální stav vykonávaných činností.

Kompetenční analýzu bych příště provedla takéž metodou analýzy interních dokumentů, avšak bych ji rozšířila o pozorování zaměstnanců při výkonu jejich činností a o strukturované rozhovory s těmito zaměstnanci.

Tabulka 22 – Přehled identifikovaných kompetencí pro vybrané pracovní pozice

Warehouse Coordinator	Junior Accountant	Sales Administrative Assistant
Kompetence kognitivní		
Plánování a organizování	Analytické myšlení	Řešení problémů
Řešení problémů	Plánování a organizování	-
-	Řešení problémů	-
Kompetence personální		
Efektivní komunikace	Efektivní komunikace	Efektivní komunikace
Adaptabilita a flexibilita	Celoživotní učení	Samostatnost
-	Orientace v informacích	Organizační schopnost
-	Výkonnost	-
Kompetence profesní		
Práce s ICT	Práce s ICT	Práce s ICT
Řidičské oprávnění	Fakturace a platby	Objednávky
Numerická gramotnost	Numerická gramotnost	Numerická gramotnost
Zdravotní způsobilost	Legislativní povědomí	Řidičské oprávnění
Logistika a skladování	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Výstupy z kompetenční analýzy byly podkladem pro sestavení tří kompetenčních modelů.

Každý kompetenční model obsahoval čtyři kategorie kompetencí – klíčové (společné), kognitivní, personální a profesní. U jednotlivých kompetencí byla vymezena charakteristika a projevy chování.

Klíčové kompetence zastupují kompetence organizace, které byly také identifikovány na základě analýzy interních dokumentů. Celkem bylo vymezeno pět kompetencí, přičemž obecně se doporučuje stanovit 5 až 10 klíčových kompetencí.

Kompetence organizace:

- anglický jazyk,
- angažovanost,
- kooperace (spolupráce),
- ochota dále se vzdělávat a rozvíjet,
- zvládání stresových situací.

Ke každé kompetenci poté byla přiřazena kompetenční úroveň. Ta byla určena s přihlédnutím k názvu pracovní pozice, její náplně a potřeby kompetence rozvíjet. Takto sestavený kompetenční model je považován za hotový a splňuje všechny náležitosti kompetenčního modelu. Ověření ani validizace tří sestavených kompetenčních modelů nebyla cílem diplomové práce.

Následně došlo k navržení využití sestavených kompetenčních modelů v rámci profesního rozvoje zaměstnanců. Tato část udává a doporučuje směr další práce s kompetenčními modely.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě zjištěných informací a provedené kompetenční analýzy sestavit tři kompetenční modely vhodné pro profesní rozvoj zaměstnanců na nevedoucích pracovních pozicích Warehouse Coordinator, Junior Accountant a Sales Administrative Assistant.

Teoretická část této práce vymezovala zejména základní pojmy ve zkoumané oblasti jako jsou kompetence, klíčové a profesní kompetence, charakteristiku kompetenčního modelu a kompetenční analýzu. Dále se teoretická část zabývala problematikou profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci a popisovala kompetenční přístup ke vzdělávání.

Praktická část práce uváděla zvolenou metodologii, provedené výzkumné šetření spolu s kompetenční analýzou a třemi sestavenými kompetenčními modely pro výše uvedené pracovní pozice spolu s návrhy jejich možného dalšího využití.

Pro zajištění konkrétnosti a měřitelnosti cíle diplomové práce byly na základě teoretických východisek stanoveny čtyři výzkumné otázky pro kvantitativní výzkum pomocí strukturovaného rozhovoru a on-line dotazníkového šetření:

Výzkumná otázka č. 1

Kdy a jakým způsobem dochází k identifikaci kompetencí?

Z provedeného dotazníkového šetření doplněného o strukturovaný rozhovor bylo zjištěno, že k identifikaci kompetencí dochází především při kompetenční analýze. Kompetenční analýzu lze provést prostřednictvím nejrozličnějších způsobů či metod. Obecně k identifikaci kompetencí a k následnému sestavení kompetenčního modelu dochází při plánování nového zaměstnance (pracovní pozice), případně u stávajících zaměstnanců v případě potřeby.

Nejčastěji se však používá tzv. funkční analýza, která zkoumá výkon jednotlivých pracovních činností daného zaměstnance, jejímž výstupem je popis těchto funkcí.

Mezi další používané metody kompetenční analýzy patří analýza výkonu co možná největšího počtu zaměstnanců, výkonu nejlepších zaměstnanců nebo za pomoci pozorování, vedení strukturovaných rozhovorů, výstupů z hodnocení zaměstnanců, aj.

Identifikovat kompetence však lze i pomocí metody testování. Testování za účelem ověření kompetencí probíhá především při výběru uchazečů o zaměstnání nebo následně při vyhodnocování procesu vzdělávání, kde v případě potřeby dochází k ověřování dosažení kompetentní úrovně. Kompetentní úrovní se rozumí taková úrovně znalostí či dovedností, kdy je zaměstnanec schopný samostatně vykonávat danou pracovní činnost.

Výzkumná otázka č. 2

Co obsahují kompetenční modely a jakým způsobem jsou vytvářeny pro jednotlivé pracovní pozice v organizaci?

Sestavené kompetenční modely obsahují zejména kompetence, které tvoří dovednosti, schopnosti a odborná kvalifikace zaměstnance. Toto zjištění vychází z výsledků provedeného dotazníkového šetření, a to na základě nejvyššího získaného počtu odpovědí tvořících v součtu více než polovinu dotázaných.

Vždy však záleží na konkrétní organizaci nebo společnosti, co chce kompetenčními modely udávat nebo sledovat. Zařadit lze také znalosti, osobnostní charakteristiku, zkušenosti a vlastnosti, kterými by měl daný zaměstnanec disponovat.

Kompetenční modely jsou v organizaci vytvářeny na základě kompetenční analýzy, jejíž výstup slouží jako podklad pro sestavení kompetenčního modelu. Při sestavování kompetenčního modelu je dbáno na jeho jednoduchost a srozumitelnost, na soulad se strategií a vizí organizace.

Výzkumná otázka č. 3

Jak souvisí kompetenční modely s profesním rozvojem zaměstnanců?

Sestavené kompetenční modely lze využít různými způsoby. Jednou z možných způsobů je jejich začlenění do procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Směrem k profesnímu rozvoji zaměstnanců lze kompetenční modely využít jako nástroj pro efektivní plánování a rozmisťování zaměstnanců v rámci organizace, přičemž se současně zajistí flexibilní reakce na měnící se strukturu v organizaci, budou-li se všichni zaměstnanci průběžně vzdělávat a profesně se rozvíjet v rámci dané společnosti.

Díky kompetenčním modelům lze rovněž porovnávat výkony jednotlivých zaměstnanců společnosti a lépe tak identifikovat jejich vzdělávací potřeby. Taktéž lze sledovat a vyhodnocovat dosažené výsledky vzdělávání zaměstnanců a následně plánovat další proces jejich vzdělávání, s čímž souvisí i efektivní plánování a rozmisťování zaměstnanců uvedené výše.

Výzkumná otázka č. 4

Jaké osvědčené metody a prostředky vzdělávání napomáhají k dosahování požadovaných kompetencí v rámci profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci?

Vždy je zapotřebí předem vědět, pro jaké zaměstnance (typy zaměstnanců) má být vzdělávání určeno. Jinak se bude vybírat metoda vzdělávání pro zaměstnance pracující v kanceláři a jiné metody budou zvoleny pro manuální pracovní pozice. Nejčastěji se však využívá vzdělávání mimo pracoviště, a to u externích odborníků, kteří zajišťují vzdělávání formou workshopů, diskuzí aj. na předem stanovené téma. Takové vzdělávání je žádoucí u kancelářských pozic.

Pokud to daná pracovní pozice umožňuje, používají se názorné metody, při kterých přijde zaměstnanec do kontaktu s požadovanou činností, kterou si má osvojit. Jedná se především o instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem nebo rotace práce. Současně se všichni zaměstnanci na různých pracovních pozicích učí zejména ze svých vlastních chyb a z řešení nejrůznějších problémů.

Výše uvedené výzkumné otázky korespondovaly s problematikou, kterou se zabývala tato diplomová práce, a byly formulovány tak, aby byly jasné a pro všechny respondenty srozumitelné.

Pro kompetenční analýzu a pro následné sestavení kompetenčních modelů byla stanovena výzkumná otázka:

Výzkumná otázka č. 5

Jakými znalostmi, dovednostmi a vlastnostmi by měl zaměstnanec na dané pracovní pozici disponovat?

Odpovědi na výzkumnou otázku č. 5 jsou sestavené kompetenční modely, které obsahují již jednoznačně definované a pojmenované kompetence (tj. soubory znalostí, dovedností, vlastností). Tyto kompetenční modely jsou uvedeny na stranách 93 až 104 této diplomové práce.

Vzhledem ke stanoveným výzkumným otázkám bylo k jejich zodpovězení nutné použít nejen získané informace z výzkumného šetření provedeného u respondentů neboli vedoucích zaměstnanců dané společnosti, ale také zjištění, které proběhlo v rámci analýzy a vytváření kompetenčních modelů. Ověření ani validizace sestavených kompetenčních modelů nebyly součástí diplomové práce.

Stanovený cíl byl pro celou diplomovou práci jednotný, konkrétní a vycházel z problematiky, které se diplomová práce věnovala. Zároveň byl tento cíl i měřitelný pomocí metody SMART.

Na základě provedeného výzkumného šetření u respondentů vybrané organizace, provedené kompetenční analýzy a sestavených tří kompetenčních modelů byly zodpovězeny všechny výše uvedené výzkumné otázky. Lze tedy konstatovat, že cíl této diplomové práce byl naplněn.

Za přínos této diplomové práce považuji především tři sestavené kompetenční modely, které mohou posloužit nejen studentům managementu vzdělávání nebo andragogiky, ale také personalistům a pracovníkům v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto kompetenční modely lze využít např. jako inspiraci, vzor nebo jako podklad pro vytváření jiných kompetenčních modelů metodou preskriptivní či kombinovanou.

Rovněž by se dalo na již hotové modely navázat a provést návrhy ověření a validizace. Teoretické poznatky této diplomové práce mohou posloužit čtenářům jako souhrnný zdroj informací a uvedená závěrečná diskuze může upozornit na případná úskalí zkoumané problematiky.

Seznam použitých informačních zdrojů

- BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELZ, H., M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
- HAVLÍČKOVÁ, D., K. ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-18-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2471-457-8.
- HRONÍK, F., J. VEDRALOVÁ a L. HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, J., J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRUSÁKOVÁ, V. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava: Inštitút pre verejnú správu. 2000. 125 s. ISBN 80-968308-2-1.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

RYCHEN, D. S., Salganik, L. H. (eds.). *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*. 1st ed. Hogrefe & Huber Publishing, 2003. 160 p. ISBN 978-0889372726.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. a kol. *Kompetence studentů a absolventů škol – teoretická východiska a příklady dobré praxe*. Praha: Česká andragogická společnost, 2017. ISBN: 978-80-906894-0-4.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETRÁKOVÁ, M. A KOLEKTÍV. 2006. *Lidské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2006. 232 s. ISBN 80-8083-193-9.

VNOUČKOVÁ, L. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.

VODÁČEK, L., O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S. *Personálny manažment. Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: IRIS, 2006. s. 288. ISBN 808901898X.

Interní dokumenty organizace

Pracovní inzeráty: Junior Accountant. Interní dokument vybrané organizace.

Pracovní inzeráty: Sales Administrative Assistant. Interní dokument vybrané organizace.

Pracovní inzeráty: Warehouse Coordinator. Interní dokument vybrané organizace.

Kompetenční modely: Marketing Specialist ze dne 1. 10. 2018. Interní dokument vybrané organizace.

Organizační řád ze dne 1. 1. 2019, 12 s. Interní dokument vybrané organizace.

Podnikatelský záměr – Presentace značky v zahraničí. Praha, listopad 2016, 34 s. Interní dokument vybrané organizace.

Popisy pracovních pozic: Junior Accountant. Interní dokument vybrané organizace.

Popisy pracovních pozic: Sales Administrative Assistant. Interní dokument vybrané organizace.

Popisy pracovních pozic: Warehouse Coordinator. Interní dokument vybrané organizace.

Kompetenční modely: Přehled úrovní kompetencí ze dne 1. 9. 2018. Interní dokument vybrané organizace.

Pracovní inzeráty: Seznam obecných požadavků na zaměstnance. Interní dokument vybrané organizace.

Popisy pracovních pozic: Snímek pracovního dne na pozici Junior Accountant ze dne 9. 1. 2020. Interní dokument vybrané organizace.

Popisy pracovních pozic: Snímek pracovního dne na pozici Sales Administrative Assistant ze dne 29. 11. 2018. Interní dokument vybrané organizace.

Popisy pracovních pozic: Snímek pracovního dne na pozici Warehouse Coordinator ze dne 27. 11. 2019. Interní dokument vybrané organizace.

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro vedoucí zaměstnance vybrané organizace	I
Příloha 2 – Kompetenční model marketingového specialisty	VII
Příloha 3 – Používané úrovně kompetencí v organizaci	X
Příloha 4 – Inzerát na pracovní pozici Warehouse Coordinator.....	XI
Příloha 5 – Popis a náplň pracovní pozice Warehouse Coordinator	XII
Příloha 6 – Snímek pracovního dne Warehouse Coordinator	XIII
Příloha 7 – Inzerát na pracovní pozici Junior Accountant	XV
Příloha 8 – Popis a náplň pracovní pozice Junior Accountant	XVI
Příloha 9 – Snímek pracovního dne Junior Accountant	XVII
Příloha 10 – Inzerát na pracovní pozici Sales Administrative Assistant.....	XIX
Příloha 11 – Popis a náplň pracovní pozice Sales Administrative Assistant	XX
Příloha 12 – Snímek pracovního dne Sales Administrative Assistant	XXI

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Schéma pojetí pojmu kompetence	10
Obrázek 2 – Dělení kompetencí	12
Obrázek 3 – Tradiční přehled klíčových kompetencí	14
Obrázek 4 – Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	23
Obrázek 5 – Ukázka mapy kompetencí a kurzů.....	40
Obrázek 6 – Schéma organizační struktury – jednotlivá oddělení.....	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Využití funkčního kompetenčního modelu v organizaci	19
Tabulka 2 – Pohlaví respondentů	51
Tabulka 3 – Délka vedoucí praxe.....	53
Tabulka 4 – Délka praxe s kompetenčními modely	54
Tabulka 5 – Důvod používání kompetenčních modelů.....	56
Tabulka 6 – Okamžik sestavení kompetenčních modelů	58
Tabulka 7 – Typy zaměstnanců.....	60
Tabulka 8 – Kompetenční analýza	62
Tabulka 9 – Výstup z kompetenční analýzy	64
Tabulka 10 – Tvorba kompetenčního modelu	66
Tabulka 11 – Obsah kompetenčního modelu	68
Tabulka 12 – Individuální potřeby zaměstnanců	69
Tabulka 13 – Souvislost kompetenčního modelu a profesního rozvoje v organizaci.....	71
Tabulka 14 – Metody vzdělávání zaměstnanců	73
Tabulka 15 – Přínos kompetenčních modelů	75
Tabulka 16 – Nápomoc kompetenčních modelů u profesního rozvoje.....	76
Tabulka 17 – SWOT analýza organizace	84
Tabulka 18 – Kompetence vybrané organizace	86
Tabulka 19 – Kompetenční model Warehouse Coordinator.....	93
Tabulka 20 – Kompetenční model Junior Accountant.....	97
Tabulka 21 – Kompetenční model Sales Administrative Assistant	101
Tabulka 22 – Přehled identifikovaných kompetencí pro vybrané pracovní pozice	109

Seznam grafů

Graf 1 – Rozdělení respondentů podle pohlaví	51
Graf 2 – Zastoupení počtu let praxe na vedoucí pozici	52
Graf 3 – Práce s kompetenčními modely	54
Graf 4 – Použití kompetenčních modelů	56
Graf 5 – Určení okamžiku sestavení kompetenčních modelů	58
Graf 6 – Vymezení pracovních pozic pro kompetenční modely	60
Graf 7 – Způsob provedení kompetenční analýzy	62
Graf 8 – Výsledek provedené kompetenční analýzy	64
Graf 9 – Kladení důrazu u kompetenčních modelů	65
Graf 10 – Zastoupení obsahu kompetenčního modelu	67
Graf 11 – Zohlednění individuálních potřeb zaměstnanců	69
Graf 12 – Vymezení souvislosti kompetenčních modelů a profesního rozvoje	71
Graf 13 – Přehled využívaných metod vzdělávání u profesního rozvoje zaměstnanců	73
Graf 14 – Případný přínos kompetenčních modelů v organizaci	75
Graf 15 – Vliv kompetenčních modelů na profesní rozvoj zaměstnanců	76

Příloha 1 – Dotazník pro vedoucí zaměstnance vybrané organizace

Dobrý den,

dovolte mi, abych se Vám představila. Jmenuji se Denisa Šulajová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Managementu vzdělávání na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy.

Po dohodě s vedením Vaší společnosti bych Vás ráda touto cestou požádala o několik minut Vašeho času na vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zaměřen na kompetenční modely a profesní rozvoj zaměstnanců ve Vaší organizaci.

Dotazník spustíte kliknutím na následující odkaz:
<https://www.surveio.com/survey/d/S9Y7Q9X9V6Y3M3A8V>

Veškeré odpovědi jsou zcela anonymní a na základě jejich získání proběhne zpracování a vyhodnocení praktické části diplomové práce na téma Tvorba vybraných kompetenčních modelů za účelem profesního rozvoje zaměstnanců.

Dotazník je možné vyplnit a odeslat do konce měsíce, tj. do 31. ledna 2020.

Nakonec bych Vám ráda poděkovala za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Jsem s pozdravem

Bc. Denisa Šulajová

Dotazníkové šetření

1. Uved'te své pohlaví:

Vyberte jednu odpověď.

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Jaká je Vaše celková délka praxe na vedoucí pozici?

Vyberte jednu odpověď.

- ☐ Kratší než 1 rok
- ☐ 1-2 roky

- 3-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 let a více

3. Jak dlouho používáte nebo pracujete s kompetenčními modely?

Vyberte jednu odpověď.

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 let a více

4. Z jakého důvodu používáte právě kompetenční modely v organizaci?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Definují požadavky na určité pracovní místo a usnadní tak proces přijímacího řízení či adaptaci zaměstnance.
- Je to účinný nástroj pro hodnocení a měření výkonu zaměstnanců a k zvýšení jejich efektivity práce.
- Napomáhají k efektivnímu plánování vzdělávání, rozvoje nebo kariéry zaměstnance v organizaci.
- Udávají relevantní informace o schopnostech a dovednostech konkrétního zaměstnance v aktuálním čase.
- Vychází ze strategie a z potřeb organizace.
- Je to komplexní nástroj pro řízení lidských zdrojů, lze jej využít pro všechny výše uvedené důvody
- Jiná odpověď (napište prosím):

5. Kdy nebo v jakém okamžiku jsou kompetenční modely sestavovány?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Při plánování nového zaměstnance nebo nové pracovní pozice.
- Před zahájením výběrového řízení nebo v jeho průběhu.
- Před nástupem nového zaměstnance, při jeho adaptaci.
- U stávajících zaměstnanců v případě potřeby.
- Jiná odpověď (napíšte prosím):

6. Pro které zaměstnance nebo pracovní pozice jsou kompetenční modely sestavovány?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení.
- Pro klíčové zaměstnance nebo pracovní pozice, především pro manažery nebo vedení organizace.
- Pro určitá oddělení v organizaci, mající zejména přímý vliv na rozvoj a výsledky organizace.
- Dochází ke kombinaci výše uvedeného.
- Jiná odpověď (napíšte prosím):

7. Jakým způsobem provádíte kompetenční analýzu?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Za pomoci funkční analýzy.
- Analýzou výkonu největšího možného počtu zaměstnanců.
- Analýzou výkonu nejlepších zaměstnanců.
- Pozorováním zaměstnanců.
- Strukturované rozhovory se zaměstnanci.
- Výstupy z hodnocení zaměstnanců (např. za pomoci metody 360° zpětné vazby).
- Analogií reálných a simulovaných situací.
- Různé metody řešení problémů.
- Projektové a analytické metody.
- Jiná odpověď (napíšte prosím):

8. Co je výstupem provedené kompetenční analýzy?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Názvy jednotlivých kompetencí (tzv. seznam kompetencí).
- Popis jednotlivých projevů chování.
- Seskupení do homogenních celků (mnohdy označované jako typy nebo kotvy kompetencí).
- Vše výše uvedené.
- Jiná odpověď (napište prosím):

9. Na co se nejvíce zaměřujete při tvorbě kompetenčního modelu?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Na konkrétní potřeby a cíle organizace.
- Na soulad se strategií a vizí organizace.
- Na možné budoucí využití kompetenčního modelu a jeho funkčnost.
- Na potřeby a motivaci zaměstnance.
- Na klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance.
- Na srozumitelnost a jednoduchost celého kompetenčního modelu.
- Na definování odlišnosti různých stupňů úrovně kompetencí.
- Jiná odpověď (napište prosím):

10. Co obsahuje sestavený kompetenční model?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Vlastnosti
- Odbornou kvalifikaci
- Schopnosti
- Dovednosti
- Osobnostní charakteristiku
- Znalosti
- Zkušenosti
- Vše výše uvedené.
- Jiná odpověď (napište prosím):

11. Zohledňují sestavené kompetenční modely i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců?

Vyberte jednu odpověď.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

12. Jaká je souvislost mezi kompetenčními modely a profesním rozvojem v organizaci?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- ☐ Díky kompetenčním modelům lze porovnávat výkony jednotlivých zaměstnanců a lépe tak identifikovat jejich vzdělávací potřeby.
- ☐ Na základě kompetenčních modelů lze sledovat a vyhodnocovat výsledky vzdělávání zaměstnanců (tzv. dosahování kompetenční úrovně).
- ☐ Kompetenční modely umožňují efektivně plánovat a rozmísťovat zaměstnance a pružně reagovat na měnící se strukturu organizace.
- ☐ Kompetenční modely doprovází celý cyklus systematického vzdělávání a proces vzdělávání v organizaci je tak mnohem efektivnější.
- ☐ Jiná odpověď (napište prosím):

13. Které metody vzdělávání využíváte pro profesní rozvoj svých zaměstnanců?

Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- ☐ Názorné metody, při kterých přijde zaměstnanec do kontaktu s požadovanou činností, kterou si má osvojit – jako je instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem, rotace práce.
- ☐ Využíváme externích odborníků a vzdělávání probíhá formou přednášek, workshopů, diskuzí aj. na předem stanovené téma.
- ☐ Vzdělávání probíhá pomocí coachingu nebo mentoringu, jehož cílem je směřování a motivace zaměstnance.

- Upřednostňujeme sdílené metody vzdělávání u zaměstnanců, jako jsou pracovní porady nebo brainstorming.
- Libovolně kombinujeme výše uvedené metody s ohledem na aktuální potřeby zaměstnance, jeho pracovní zařazení a situaci organizace.
- Jiná odpověď (napište prosím):

14. Považujete osobně kompetenční modely za přínosné?

Vyberte jednu odpověď.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Napomáhají podle Vás kompetenční modely lepšímu profesnímu rozvoji?

Vyberte jednu odpověď.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

Příloha 2 – Kompetenční model marketingového specialisty

KOMPETENČNÍ MODEL

MARKETING SPECIALIST

Pracovník na pozici Marketing Specialist zajišťuje v organizaci marketingové aktivity vycházející ze strategického plánu a vize organizace, jejichž cílem je zviditelnění a propagace, a to nejen jednotlivých produktů, ale i samotná reprezentace značky.

Hlavní náplň práce:

- Koordinace a příprava veletrhů či jiných firemních eventů
- Příprava dárkových setů pro zákazníky
- Příprava podkladů a spolupráce s externími grafiky a Social Media Managerem pro promo akce
- Spolupráce s fotografem při focení produktů
- Spolupráce s Marketing Managerem, Product Managerem a Key Account Managerem při plánování marketingových akcí
- Tvorba a příprava marketingového obsahu (produktové texty, texty na webové stránky, blog apod.)
- Tvorba plánogramu pro launch produktů
- Tvorba prezentací brandu

HARD SKILLS

Úroveň

Jazyková vybavenost	Český jazyk ovládat na úrovni rodilého mluvčího a dále ovládat alespoň jeden světový jazyk na úrovni B2. Důraz je kladen především na angličtinu.	3
Odborné znalosti	Znalost marketingu a marketingové komunikace obecně, schopnost orientace na trhu a trendů v online (sociální síť Facebook, Instagram) i off-line marketingu.	4

Počítačové dovednosti	Schopnost pokročile ovládat Microsoft Office – Word, Excel, PowerPoint. Mít základní znalost jednoduchých grafických programů nebo programů pro úpravu fotografií.	3
-----------------------	--	---

SOFT SKILLS

Úroveň

Aktivní přístup	Aktivně se zapojovat a podílet se do činností organizace.	3
Efektivní komunikace	Umění efektivně naslouchat druhým, vyjadřovat se co možná nejsrozumitelněji, vhodně používat neverbální komunikaci a dokázat rozlišit podstatné (informace) od nepodstatného.	3
Flexibilita	Schopnost rychle reagovat na náhlé změny nebo vzniklé situace a dokázat se přizpůsobit (tzv. adaptovat se).	5
Kooperace	Schopnost podílet se efektivně při skupinové spolupráci, respektovat ostatní zúčastněné a zapojené pracovníky, jejich nápady a názory, být nápomocný, dokázat přistoupit na kompromis, držet se předem stanovených pravidel a postupů.	5
Kreativita	Zapojovat a využívat při výkonu práce i kreativitu, moderní trendy nebo technologie, dokázat i riskovat, a to při využití netradičních metod či postupů.	3
Plánování a organizování práce	Schopnost organizovat a plánovat svou práci tak, aby bylo zajištěno dodržování termínů nebo tzv. deadlinů.	5
Řešení problémů	Umět rozpoznávat a včas identifikovat problémy, následně je aktivně řešit, případně hledat vhodné alternativy řešení.	2

Samostatnost	Připravenost samostatně vykonávat svěřenou práci, schopnost samostatně jednat a rozhodovat se, nést odpovědnost za výsledky svěřené práce.	3
Schopnost dotahovat úkoly	Být schopen včas a řádně dané úkoly dotáhnout, splnit nebo zpracovat tak, aby předaný úkol byl vždy zcela dokončený a uzavřený.	4
Smysl pro zodpovědnost	Pracovník plně zodpovídá za své jednání a chování, dále za výkon svého povolání a s tím spojené výsledky své práce.	3
Zvládání zátěže a stresu	Odolnost vůči stresu nebo případného pracovního zatížení.	2

Platnost od 1. 10. 2018

Příloha 3 – Používané úrovně kompetencí v organizaci

Úrovně kompetencí

0. úroveň kompetence – Žádná

- Kompetenci neovládá na žádné úrovni.

1. úroveň kompetence – Začátečník

- Zná základní principy své práce a dokáže si zajistit základní vstupy.
- Je schopen vykonávat jednoduché pracovní činnosti a aktivity, které se opakují.
- Při složitějších činnostech potřebuje vést, je závislý na pomoci ostatních.

2. úroveň kompetence – Mírně pokročilý

- Rozlišuje důležité pracovní úkoly od ostatních, ale zpracovává je na základě rozkazů nadřízeného.
- Dokáže si zorganizovat, rozvrhnout svoji práci a čas.
- Opakované činnosti vykonává samostatně.
- Většinou podává očekávaný výkon.

3. úroveň kompetence – Středně pokročilý

- Svou práci dokáže plánovat dlouhodobě a je schopen ji skloubit s ostatními.
- Je schopen krátkodobě zorganizovat, rozvrhnout práci a čas druhým, spíše jednotlivcům.
- Podává stabilní výkon, pracuje spolehlivě bez větších komplikací, je schopen v jednoznačných případech rozhodovat.
- Činnosti vykonává podle priorit, ale i nadále se řídí pokyny nadřízeného.
- Je schopen sebereflexe, vyhodnocení naplňování cílů a plánů.

4. úroveň kompetence – Velmi pokročilý

- Své plány a činnosti plánuje a vykonává s ohledem na stanovené cíle.
- Neustále zlepšuje svůj pracovní výkon a je oporou ostatním kolegům.
- Je schopen sám rozhodovat a nést menší zodpovědnost za svá rozhodnutí.
- Vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli.
- Vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a navrhuje podpůrné aktivity.
- Je schopen dlouhodobě zorganizovat, rozvrhnout práci a čas druhým (jednotlivcům i skupinám).

5. úroveň kompetence – Expert

- Je schopen kromě plánů vytvářet i vize a strategie.
- Za své rozhodování přebírá plnou zodpovědnost, zná rizika a předvídá je.
- Stanovuje pracovní činnosti a priority druhým, nese za ně zodpovědnost.
- Plánuje potřebné finanční a materiální zdroje.
- Sleduje a hodnotí naplňování cílů organizace, sleduje a hodnotí práci druhých.

Příloha 4 – Inzerát na pracovní pozici Warehouse Coordinator

Warehouse Coordinator / Koordinátor skladu

Hledáme nového kolegu nebo kolegyni, který/která jako první z firmy přijde do styku s přijatým zbožím. Díky tomu má dokonalý přehled o všem, co na skladě přistálo, a i o tom co je teprve na cestě. Má tedy zodpovědnost za příjem veškerých dodávek zboží od našich dodavatelů a dále se stará o jejich pečlivou kontrolu, evidenci a zařazení do skladu. Taktéž přispívá k neustálému vylepšování a zefektivňování celého procesu.

Koho hledáme?

- Jsi pečlivý/á a spolehlivý/á?
- Pracuješ organizovaně a systematicky?
- Nebojíš se převzít zodpovědnost za svěřený úsek skladu?
- Nevadí ti manuální práce?

Co bys měl/a umět nebo mít?

- Základní znalost práce na počítači (email, internet, MS Excel)
- Praxe na obdobné pozici nebo zkušenost práce se skladovým systémem je výhodou
- Min. středoškolské vzdělání
- Řidičský průkaz skupiny B
- Čistý trestní rejstřík a zdravotní způsobilost

Co na oplátku nabízíme my?

- Jednosměnný provoz, pevná pracovní doba, práce na hlavní pracovní poměr
- Práci ve firmě s rodinnou a přátelskou atmosférou, mladý kolektiv
- Podporu vzdělávání a možnost dalšího rozvoje a růstu v rámci firmy
- Adekvátní finanční ohodnocení, motivační odměny závislé na tvém výkonu
- Zaměstnanecké slevy na produkty
- Nástup: ihned nebo dohodou

Jestli jsi to právě ty, pošli nám prostřednictvím formuláře níže svůj životopis s fotkou a spolu s motivačním dopisem.

Příloha 5 – Popis a náplň pracovní pozice Warehouse Coordinator

Popis a náplň pracovní pozice

Název pracovní pozice v anglickém jazyce: **Warehouse Coordinator**

Název pracovní pozice v českém jazyce: **Koordinátor skladu**

Oddělení: **Provozní oddělení**

Nadřízený: **COO (Provozní ředitel)**

Popis pracovní pozice: Warehouse Coordinator má za úkol především koordinaci a řízení zboží na skladě při jeho příjmu. K manipulaci se zbožím používá vysokozdvizný vozík a zabezpečuje i jeho běžnou údržbu. Náplní jeho práce se rozumí aktualizuje údajů o zásobách (evidence přijaté zboží a zajištění jeho odpovídajícího základní popisu, přiřazení kódu a skladové lokace), taktéž vede příslušné záznamy o pohybu a přehledu zboží převáženého na prodejny nebo na nafocení, spolupracuje též s ostatními odděleními napříč firmy. Současně při výkonu své práce dbá na zásady bezpečnosti práce a požární ochrany.

Náplň práce:

- Práce se skladovým systémem a čtecím zařízením
- Řízení a organizace dodávek zboží, evidence a výměna palet
- Kontrola zboží dle dodacího listu (počet kusů, stav), jeho zaevidování (přidělení interního kódu a vypsání základních informací do karty produktu) do systému a zařazení do skladu na příslušnou pozici
- Organizace zboží ve skladě, zajištění bezpečnosti a lepší manipulace se zbožím
- Obsluha vysokozdvizného vozíku
- Převoz zboží na prodejny nebo do ateliéru, evidence zboží čekajícího na nafocení
- Komunikace napříč firmou ohledně dodávky zboží – obchodní a účetní oddělení
- Výpomoc při fyzické inventuře zboží (průběžná, roční)
- Plnění dalších nárazových úkolů

Poznámka: U zaměstnance je prováděno školení BOZP, PO a řidiče referenta jednou ročně.

Příloha 6 – Snímek pracovního dne Warehouse Coordinator

Snímek pracovního dne

Warehouse Coordinator

Datum:	27. 11. 2019 (st)		Pozorovaný:	Warehouse Coordinator		
Pracoviště:	Sklad 1		Pozorovatel:	HR Manažer		
Popis pracovní činnosti	Začátek	Konec	Časový úsek	Seskupení do oblasti	Poznámka	
Příchod do zaměstnání	6:17			Jiné	Pevná pracovní doba (6:30-15:00).	
Přestávka	6:18	6:26	0:08	Jiné		
Zapnutí pc a přihlášení se do skladové evidence	6:27	6:30	0:03	Ostatní činnosti		
Kontrola plánu naskladňování	6:31	6:39	0:08	Administrativa	Denní rutina.	
Příprava palet na výměnu	6:40	6:58	0:18	Příjem		
Kontrola kvality přijatého zboží	6:59	8:43	1:44	Kontrola	Denní rutina.	
Zanesení zboží do systému	8:44	10:02	1:18	Administrativa	Denní rutina.	
Označení zboží	10:03	10:20	0:17	Administrativa	Denní rutina.	
Přemístění zboží na pozici	10:21	10:43	0:22	Naskladnění	Denní rutina.	
Přestávka	10:44	10:50	0:06	Jiné		
Organizace skladu a příprava na příjem nového zboží	10:51	11:04	0:13	Naskladnění		
Příjem zboží od dopravců	11:05	11:29	0:24	Příjem		
Obědová pauza	11:30	12:02	0:32		Nepočítá se do pracovní doby.	
Čekání na dopravce	12:03	12:15	0:12	Příjem	Telefonická navigace dopravce do skladu.	
Příjem zboží od dopravců a výměna palet	12:16	12:31	0:15	Příjem		
Kontrola přijatého zboží na dodací listy	12:32	13:00	0:28	Kontrola	Denní rutina.	
Zadání vstupních dat o zboží do systému	13:01	13:27	0:26	Administrativa	Denní rutina.	
Předání dokladů na jiná oddělení	13:28	13:32	0:04	Administrativa		
Přestávka	13:33	13:37	0:04	Jiné		
Aktualizace plánu naskladňování	13:38	13:46	0:08	Administrativa	Denní rutina.	
Vyřizování emailů (dotazů z různých oddělení)	13:47	14:00	0:13	Ostatní činnosti		
Kontrola kvality přijatého zboží	14:01	14:19	0:18	Kontrola	Denní rutina.	

Zanesení zboží do systému	14:20	14:42	0:22	Administrativa	Denní rutina.
Komunikace s nadřízeným	14:43	15:12	0:29	Komunikace	
Příprava a odchod ze zaměstnání	15:13	15:20	0:07	Jiné	
			8:39		

Vykonávaná oblast činností	Časové zastoupení (hh:mm)	% zastoupení
Příjem	1:09	13,29 %
Kontrola	2:30	28,90 %
Naskladňování	0:35	6,74 %
Komunikace	0:29	5,59 %
Administrativa	2:43	31,41 %
Ostatní činnosti	0:16	3,08 %
Jiné (jedná se o tzv. „přestávky“ – návštěva WC, firemní kuchyňky, vyřizování soukromých hovorů)	0:25	4,82 %
Celkem	8:39	100 %

Příloha 7 – Inzerát na pracovní pozici Junior Accountant

Junior Accountant / Junior účetní

Hledáme nového kolegu nebo kolegyni, který/která bude schopen naše účetnictví vést v pořádku, a to pod dohledem našeho CFO ve spolupráci s externí účetní firmou. Pokud jsi čerstvý absolvent, nevadí, rádi tě naučíme, co je potřeba, ale bez základních znalostí účetnictví to ovšem nepůjde.

Koho hledáme?

- Jsi pečlivý/á? Puntičkář/ka?
- Jsi aktivní a nebojíš se převzít zodpovědnost za svěřený úsek prací?
- Nedělá ti problém multitasking?
- Jsi týmový hráč? Ale zároveň zvládáš pracovat i samostatně?
- Nemáš problém zkoordinovat více lidí k získání nezbytných podkladů?

Co bys měl/a umět nebo mít?

- Základní povědomí o vedení účetnictví (především jde o oblast fakturace a plateb)
- Pokud máš praxi na obdobné pozici nebo v oddělení účetnictví, získáš malé plus
- Min. středoškolské vzdělání (ekonomického směru – výhodou)
- Práce v MS Office ti jde skvěle od ruky, a navíc tě baví
- Písemná komunikace v angličtině ti nedělá problém (s němčinou navíc máš výhodu)
- Máš chuť se učit nové věci

Co ti na oplátku nabízíme my?

- Dream job pro milovníky účetnictví a hlavolamů
- Flexibilní pracovní dobu (nepísané pravidlo je být na pracovišti mezi 10-15 hodinou)
- Práci ve firmě s rodinnou a přátelskou atmosférou, mladý kolektiv
- Podporu vzdělávání a možnost dalšího rozvoje a růstu v rámci firmy
- Adekvátní finanční ohodnocení, práci na hlavní pracovní poměr
- Zaměstnanecké slevy na produkty
- Nástup: ihned nebo dohodou

Jestli jsi to právě ty, pošli nám prostřednictvím formuláře níže svůj životopis s fotkou a spolu s motivačním dopisem.

Příloha 8 – Popis a náplň pracovní pozice Junior Accountant

Popis a náplň pracovní pozice

Název pracovní pozice: Junior Accountant

Název pracovní pozice v českém jazyce: Junior účetní

Oddělení: Finanční a účetní oddělení

Nadřízený: CFO (Finanční ředitel)

Popis pracovní pozice: Junior Accountant zajišťuje prvotní vstupy dat do účetnictví prostřednictvím zadávání nebo opisu dat z jednotlivých účetních dokladů, a to včetně kontroly povinných náležitostí a současně i provádí jednodušší účetní operace (členění na střediska aj.). Dále má na starost především komplexní zpracování přijatých dokladů (faktur nebo účtenek), jejich archivaci, vede evidenci pokladny v různých měnách, za kterou nese hmotnou odpovědnost. Provádí dokladové inventury, ze kterých pořizuje inventurní soupisy. Má na starost nahrávání výpisů z účtů do účetního systému, následně páruje odchozí i příchozí platby na doklady, generuje příkazy k úhradě dle pokynů a ručí za jejich správnost (číslo účtu, variabilní symbol, částka, měna). Dle své běžné pracovní náplně vypomáhá v rámci měsíčních nebo ročních závěrek či majetkových/skladových inventarizací a úzce spolupracuje napříč oddělením a s externí účetní firmou.

Náplň práce:

- Vystavování faktur či opravných daňových dokladů za komisní nebo velkoobchodní prodej, za poskytnuté služby
- Prvotní kontrola přijatých dokladů – formálnost, správnost
- Zadávání přijatých dokladů do účetního systému
- Párování příjmků na faktury
- Nahrávání bankovních výpisů do účetního systému
- Nahrávání výpisů z platebních bran do účetního systému
- Párování příchozích a odchozích plateb na doklady
- Podpora zákaznického servisu při řešení nesrovnalostí
- Vytváření a generování platebních příkazů k úhradě dle pokynů nadřízeného

Příloha 9 – Snímek pracovního dne Junior Accountant

Snímek pracovního dne

Junior Accountant

Datum:	9. 1. 2020 (čt)	Pozorovaný:	Junior Accountant		
Pracoviště:	Kancelář	Pozorovatel:	HR Manažer		
Popis pracovní činnosti	Začátek	Konec	Časový úsek	Seskupení do oblasti	Poznámka
Příchod do zaměstnání	7:50			Jiné	
Přestávka	7:51	7:59	0:08	Jiné	
Třídění došlé pošty, předání na příslušná oddělení, vyřešení pošty pro oddělení financí a účetnictví	8:00	8:10	0:10	Ostatní administrativa	
Kontrola emailové schránky a tisk přichozích faktur nebo jiných dokladů	8:11	8:30	0:19	Fakturace	Denní rutina.
Přihlášení do internetového bankovníctví a platebních bran, stahování výpisů	8:31	8:37	0:06	Banka	Denní rutina.
Nahrání bankovních výpisů do účetního systému a papírová archivace	8:38	8:46	0:08	Banka	Denní rutina.
Párování přichozích a odchozích plateb v účetním systému	8:47	10:02	1:15	Banka	Denní rutina.
Přestávka	10:03	10:07	0:04	Jiné	
Kontrola a zadávání přijatých faktur do účetního systému, účtování	10:08	11:59	1:51	Fakturace	Denní rutina.
Obědová pauza	12:00	12:30	0:30	-	Nepočítá se do pracovní doby.
Výdej peněz z pokladny, zaevidování dokladů	12:31	12:36	0:05	Pokladna	
Komunikace se zákaznickou podporou	12:37	12:50	0:13	Komunikace	
Tvorba vzájemného zápočtu pohledávek a závazků, tisk, podepsání, skenování a archivace	12:51	13:00	0:09	Fakturace	
Vyřizování přichozích emailů (komunikace s dodavateli, nákupním a provozním oddělením, s nadřízeným)	13:01	13:39	0:38	Fakturace	

Vytváření příkazu k úhradě přijatých faktur	14:00	14:12	0:12	Banka	Na základě příkazu nadřízeného.
Přestávka	14:13	14:17	0:04	Jiné	
Papírová archivace dnes zadaných dokladů do účetního systému	14:18	14:41	0:23	Archivace	Denní rutina.
Pravidelná pracovní porada v rámci oddělení	14:42	15:13	0:31	Porada	Každý čtvrtek se odehrává krátká pracovní porada ohledně přípravy na příští týden.
Příprava pošty k odeslání, správa datové schránky	15:14	15:20	0:06	Ostatní administrativa	
Komunikace se zákaznickou podporou	15:21	15:27	0:06	Komunikace	
Obrácení se na kolegyni s dotazem	15:28	15:34	0:06	Porada	Řešení složitějšího požadavku zákazníka ohledně úpravy faktury.
Komunikace se zákaznickou podporou	15:35	15:38	0:03	Komunikace	
Komunikace s provozním oddělením (sklad)	15:39	15:43	0:04	Komunikace	Komunikace probíhala po telefonu.
Vyřizování emailů, příprava a tisk dokladů z emailu na další den	15:44	15:49	0:05	Fakturace	Využití volného času na přípravu na dalších pracovní den.
Zasílání upomínek velkoobchodním odběratelům a kontrola platební morálky	15:50	15:22	0:32	Fakturace	Probíhá na měsíční bázi.
Aktualizace interních tabulek	15:23	15:53	0:30	Ostatní administrativa	
Příprava dokladů pro externí účetní firmu	15:54	16:07	0:13	Ostatní administrativa	
Příprava a odchod ze zaměstnání	16:08	16:13	0:05	Jiné	
			8:36		

Vykonávaná oblast činností	Časové zastoupení (hh:mm)	% zastoupení
Fakturace	3:34	44,30 %
Banka	1:41	20,78 %
Pokladna	0:05	1,03 %
Komunikace	0:26	5,35 %
Porada	0:37	7,61 %
Archivace	0:23	4,73 %
Ostatní administrativa	0:59	12,14 %
Jiné (jedná se o tzv. „přestávky“ – návštěva WC, firemní kuchyňky vyřizování soukromých hovorů)	0:21	4,32 %
Celkem	8:36	100 %

Příloha 10 – Inzerát na pracovní pozici Sales Administrative Assistant

Sales Administrative Assistant / Administrativní asistent/ka obchodu

Hledáme nového kolegu nebo kolegyni, který/která je rozvážná a spolehlivá osoba, a nebude tak mít problém tvořit spojkou mezi nákupním, provozním a účetním oddělením. Každodenním chlebem je práce s vydanými objednávkami, příjemkami a fakturami, které má perfektně pod kontrolou a veškerá čísla si po sobě rád/ráda dvakrát zkontroluje.

Koho hledáme?

- Jsi pečlivý/á a spolehlivý/á?
- Organizace a komunikace je tvoje silná stránka?
- Nebojíš se převzít zodpovědnost a pracovat samostatně?
- Rád/ráda pracuješ s čísly a nedělá ti sebemenší problém dodržování termínů?

Co bys měl/a umět nebo mít?

- Uživatelská znalost práce na počítači včetně práce v MS Office (zejména MS Excel)
- Znalost anglického jazyka na úrovni B2 (psaná i mluvená forma)
- Praxe na obdobné pozici nebo zkušenost je výhodou
- Min. středoškolské vzdělání
- Řidičský průkaz skupiny B

Co na oplátku nabízíme my?

- Flexibilní pracovní dobu (nepísané pravidlo je být na pracovišti mezi 10-15 hodinou)
- Práci ve firmě s rodinnou a přátelskou atmosférou, mladý kolektiv
- Podporu vzdělávání a možnost dalšího rozvoje a růstu v rámci firmy
- Adekvátní finanční ohodnocení, práci na hlavní pracovní poměr (možný i zkrácený úvazek)
- Zaměstnanecké slevy na produkty
- Nástup: ihned nebo dohodou

Jestli jsi to právě ty, pošli nám prostřednictvím formuláře níže svůj životopis s fotkou a spolu s motivačním dopisem.

Příloha 11 – Popis a náplň pracovní pozice Sales Administrative Assistant

Popis a náplň pracovní pozice

Název pracovní pozice v anglickém jazyce: Sales Administrative Assistant

Název pracovní pozice v českém jazyce: Administrativní asistent/ka obchodu

Oddělení: Nákupní oddělení

Nadřízený: Head of Buying (Hlavní nákupčí)

Popis pracovní pozice: Sales Administrative Assistant zajišťuje administrativní podporu v oblasti vydaných objednávek a s tím souvisejícího dodání zboží. Spadá tedy pod oddělení nákupu, ale napříč firmou komunikuje i s provozem nebo účetním oddělením. Jedná se o činnosti čistě administrativního, organizačního a provozního charakteru, které vykonává za účelem zajištění hladkého přijetí zboží na sklad, dále vede příslušnou evidenci, vytváří zápisy v účetním systému a případně zajišťuje i další věci, které souvisí s její náplní práce a jsou potřeba (zajištění dopravy, předávání nebo získávání dokladů). Součástí náplně práce je i pravidelný reporting nadřízenému.

Náplň práce:

- Import vydaných objednávek našich nákupčích do účetního systému
- Kontrola správnosti potvrzených objednávek od dodavatelů, úprava objednávek, komunikace s dodavateli nebo dopravci
- Předávání informací provoznímu oddělení o dodání zboží (termín závozu, počet palet), případné zajištění vlastní dopravy, dovozních dokumentů
- Vytváření příjemek na základě dodacích listů, jejich potvrzení dodavateli
- Řešení nesrovnalostí při dodávkách zboží (chybějící, poškozené nebo rozdílné zboží)
- Párování příjemek na vydané objednávky v účetním systému
- Zodpovědnost za včasné předání faktur internímu účetnímu oddělení
- Úzká spolupráce s interním účetním oddělením (dodací listy a jiné doklady)
- Aktualizace a evidence interních tabulek, příslušné reporty nákupnímu oddělení

Poznámka: -

Příloha 12 – Snímek pracovního dne Sales Administrative Assistant

Snímek pracovního dne Sales Administrative Assistant

Jedná se o zkrácený úvazek na 6 hodin denně.

Datum:	29. 11. 2018 (čt)		Pozorovaný:	Sales Administrative Assistant	
Pracoviště:	Kancelář		Pozorovatel:	HR Manažer	
Popis pracovní činnosti	Začátek	Konec	Časový úsek	Seskupení do oblasti	Poznámka
Příchod do zaměstnání	8:42			Jiné	Zkrácený pracovní úvazek na 6 hodin denně, flexibilní pracovní doba.
Přestávka	8:43	8:45	0:03	Jiné	
Přepis objednávek do interního systému	8:46	9:43	0:57	Objednávky	
Vyřizování emailů	9:44	9:47	0:03	Komunikace	
Aktualizace interních tabulek a tvorba týdenního přehledu	9:48	9:59	0:11	Administrativa	Práce v Excelu.
Pracovní porada v rámci oddělení	10:00	10:22	0:22	Porada	Příprava na vytižené předvánoční období.
Přestávka	10:22	10:25	0:03	Jiné	
Přepis objednávek do interního systému	10:26	11:42	1:16	Objednávky	Denní rutina.
Komunikace s interní účetní	11:43	12:00	0:17	Komunikace	
Přepis objednávek do interního systému	12:01	12:12	0:11	Objednávky	Denní rutina.
Obědová pauza	12:13	12:47	0:34	-	Nepočítá se do pracovní doby.
Kontrola dodacích listů na objednávky v systému	12:48	13:10	0:22	Kontrola	Denní rutina.
Tvorba příjemek na základě informací ze skladu	13:11	14:05	0:54	Příjemky	Denní rutina.
Párování příjemek na objednávky v systému	14:06	14:21	0:15	Příjemky	Denní rutina.
Přestávka	14:22	14:26	0:04	Jiné	
Vyřizování emailů a předání faktur internímu účetnímu oddělení	14:27	14:48	0:21	Administrativa	
Aktualizace interních tabulek	14:49	15:11	0:22	Administrativa	Práce v Excelu.
Objednání dopravy	15:12	15:20	0:08	Ostatní činnosti	Telefonicky.

Potvrzování dodacích listů, jejich skenování a přeposlání emailem dodavatelům	15:21	16:01	0:40	Administrativa	
Příprava a odchod ze zaměstnání	16:02	16:09	0:07	Jiné	
			7:10		

Vykonávaná oblast činností	Časové zastoupení (hh:mm)	% zastoupení
Objednávky	2:24	36,60 %
Příjemky	1:09	17,42 %
Administrativa	1:34	23,74 %
Komunikace	0:20	5,05 %
Kontrola	0:22	5,56 %
Porada	0:22	5,56 %
Ostatní činnosti	0:08	2,02 %
Jiné (jedná se o tzv. „přestávky“ – návštěva WC, firemní kuchyňky vyřizování soukromých hovorů)	0:17	4,29 %
Celkem	7:10	100 %